UNIVERSITÉ DE DIJON — FACULTÉ DES LETTRES

Un Conseil paritaire de Conciliation dans une Manufacture

SEPT ANNÉES DE FONCTIONNEMENT

THÈSE POUR LE DOCTORAT D'UNIVERSITÉ

L'acte public sur les matières ci-après sera soutenu
le 1926, à heures

PAR

André GUILLAUME

AVOCAT DOCTEUR EN DROIT
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS (Sciences naturelles)

Président : M.
Suffrageants : MM.

DIJON
IMPRIMERIE BERNIGAUD & PRIVAT
15, Rue Bossuet, 15
—
1926

DU MÊME AUTEUR

Le Recel civil *(ouvrage couronné par la Faculté de Droit de Paris).* 1 vol. in-8°, Paris, Giard et Brière, 1904.

Etude sur le Régime successoral dans la coutume de Reims *(ouvrage couronné par l'Académie de Reims).* 1 vol. in-8°, Paris, Giard et Brière, 1905.

Etudes sur la géographie botanique du département de la Marne : La plaine crayeuse des environs de Reims. Br. in-8°, Reims, Société d'Etudes des Sciences naturelles de Reims, 1900.

Etudes sur la géographie botanique du département de la Marne : Les vallées de la Suippe et de la Retourne. Br. in-8°, Reims, Société d'études des Sciences naturelles de Reims, 1905.

Considérations générales sur la flore de la Marne (Congrès de l'Association française pour l'avancement des sciences). Br. in-8°, Reims, Matot-Braine, 1908.

Etude sur les limites de la végétation dans le Nord et l'Est de la France. *(Attribution par la Société de Géographie de la Fondation Hachette,* 1923*).* 1 vol. in-8°, Paris, Société d'Editions géographiques, maritimes et coloniales, 1923.

Catalogue de la Bibliothèque de la Chambre de Commerce de Dijon. Dijon, imprimerie Jobard, 1920.

Un Conseil paritaire de Conciliation dans une Manufacture

UNIVERSITÉ DE DIJON — FACULTÉ DES LETTRES

Un Conseil paritaire de Conciliation dans une Manufacture

SEPT ANNÉES DE FONCTIONNEMENT

THÈSE POUR LE DOCTORAT D'UNIVERSITÉ

L'acte public sur les matières ci-après sera soutenu
le 1926, à heures

PAR

André GUILLAUME

AVOCAT DOCTEUR EN DROIT

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS (Sciences naturelles)

Président : M.

Suffrageants : MM.

DIJON
IMPRIMERIE BERNIGAUD & PRIVAT
15, Rue Bossuet, 15

1926

BIBLIOTHEEK
RIJKS
UNIV.
LEIDEN

INTRODUCTION

Les rapports entre le patron et ses ouvriers peuvent revêtir quatre formes différentes :

a) L'autocratie, sorte, comme on l'a dit « de patronat de droit divin », où le patron ne permet aucun examen de ses ordres qu'il faut exécuter sans chercher à les comprendre, et où il estime qu'il est quitte avec ses ouvriers quand il leur a versé leur salaire.

b) Le paternalisme, caractérisé surtout par la création d'œuvres sociales. Le patron reconnaît qu'il doit à ses ouvriers plus que le salaire ; par humanité, par philantropie, lui qui sait mieux qu'eux prévoir les fléaux qui les menacent, il crée, ou les aide à créer les œuvres sociales.

c) Le troisième degré est celui des Contrats collectifs et des Conseils de conciliation. On entre dans la phase « organisée ». Ce n'est plus la simple bienveillance qui fait agir le patron ; il reconnaît des droits à ses ouvriers, — en même temps que des devoirs — ce sont les droits et les devoirs de chacun que les Contrats collectifs doivent déterminer.

d) L'association du personnel à la gestion. Dans la forme précédente, le Conseil de conciliation ne voit pas nécessairement son rôle limité à la solution des conflits : il est même souhaitable que, s'intéressant à la marche de l'entreprise, il donne des suggestions à la Direction (nous verrons que dans les pays anglo-saxons, ce rôle s'est beaucoup développé) mais le Conseil n'agit alors qu'à titre consultatif.

Au contraire, dans cette quatrième forme, le Personnel discute avec la Direction des meilleurs moyens de gérer l'entreprise. Sur ce point même, il a voix au chapitre.

J'ai dit intentionnellement qu'il y avait là quatre *formes*, et non quatre *stades*, qui se partagent les rapports du patron avec ses ouvriers. Je ne voudrais pas en effet laisser croire à une évolution nécessaire. Beaucoup de bons esprits estimeront que si la troisième forme est recommandable, il faut s'arrêter là. Quelques autres penseront peut-être qu'on peut s'engager dans la quatrième. Mais ils seraient forcés de reconnaître qu'il faudrait alors opérer avec une extrême prudence (par exemple en imitant ces très rares sociétés qui laissent dans le Conseil d'administration un siège au

représentant du Personnel) car le Bolchevisme se trouve à l'extrême limite de cette forme, presque en dehors d'elle ; on pourrait même créer pour lui un cinquième degré puisque, tandis que dans la forme précédente, le salariat ne demande qu'une part dans la gestion, le Bolchevisme lui donne celle-ci tout entière.

*
* *

Ainsi que le titre l'indique déjà assez clairement, le but de cet ouvrage, n'est pas une étude d'ensemble sur les Conseils de conciliation dans l'industrie, mais une monographie sur un Conseil, celui que la Société des Biscuits Pernot créa en 1919 et dont elle me confia alors la présidence.

Néanmoins, je crois qu'il serait impossible, en étudiant le mécanisme de ses différents rouages, de ne pas les comparer, au moins très succinctement, avec le système adopté par les autres Conseils de conciliation, tant en France qu'à l'étranger.

Non pas — je tiens à préciser immédiatement ce point — que ces autres organismes nous aient servi de modèles. A tort ou à raison, notre Conseil est né et s'est développé spontanément sans aucun apport étranger. Pour sa naissance même, ce fut d'ailleurs une nécessité : nous verrons qu'il a été créé en quelques jours, accessoirement à un Contrat collectif qu'il convenait de signer d'urgence pour mettre fin à un conflit.

Ce n'est que tout récemment, pour la préparation de cette étude, que j'ai dû me documenter (non sans de grosses difficultés d'ailleurs) sur les organismes semblables au nôtre.

Cette indépendance n'est d'ailleurs peut-être pas un défaut. Lorsqu'en effet, nous trouverons, dans notre organisation, des détails qui sont communs à d'autres Conseils, nous pourrons conclure que cette concordance dénote la meilleure solution qui peut être donnée au problème.

Cette parenthèse fermée, il importe de bien préciser quels sont les Conseils auxquels nous pourrons avoir à faire allusiou dans cette étude :

Et tout d'abord, que faut-il entendre par Conseil de conciliation ? C'est un corps constitué d'une part par les délégués du Personnel et de l'autre par le patron lui-même ou ses délégués. (Si les délégués sont en nombre égal de part et d'autre, le Conseil prend la forme paritaire).

Il se réunit régulièrement. Il doit essentiellement veiller à aplanir les difficultés qui peuvent se soulever entre la Direction et le Personnel. Il peut, en outre, à titre consultatif, donner son avis ou fournir des suggestions sur la marche de l'usine.

a) Est-il utile de dire que je ne parlerai pas des « Conseils d'usine »

préconisés par le bolchevisme : ils ont pour but d'arriver à la suppression du patronat et sont à l'antipode du Conseil de conciliation qui veut assurer la paix sociale à l'intérieur de l'entreprise.

b) Je ne parlerai pas davantage des Conseils d'entreprises dont le but principal n'est pas d'aplanir les différends, mais d'associer les ouvriers et les employés à la gestion des entreprises.

Ceci écartera donc les Betriebsräte, Conseils d'entreprises imposés par la loi du 4 février 1920 en Allemagne, d'où ils se sont répandus sur certains pays voisins (1).

c) A vrai dire, la distinction est parfois délicate, notamment avec certains des Works Councils des États-Unis. Le mouvement qui donna naissance aux premiers Conseils commença aux États-Unis, à peu près en même temps que dans d'autres pays (États-Unis : Fabrique de cigares Straiton et Storm de New-York, 1879 (2) — Belgique : Charbonnages de Mariemont et Bascoup, 1877 — France : Filatures Harmel, au Val-des-Bois, près Reims, 1885). Mais il s'y était peu développé, de même que dans les autres pays, jusqu'à la guerre, au point que l'enquête établie, en 1919, par la National Industrial Conference Board débute ainsi : « Jusqu'à la période de guerre, les Conseils d'usine étaient à peu près inconnus aux États-Unis ou en Grande-Bretagne ». C'est seulement après 1917, que nous avons assisté à cet admirable développement qui fait des États-Unis la terre d'élection des Conseils de conciliation. Songeons que ce mouvement a pris une telle ampleur qu'au bout de sept ans, en 1924, un Conseil existait dans 814 usines, comprenant au total 1.177.000 ouvriers (3). Et, dans cette liste, se trouvent des sociétés comme The International Harvester C° qui possède 20 usines, la Standard Oil et la Bethleem Steel, qui sont parmi les plus puissantes et les mieux organisées du monde.

Or, les Works Councils offrent une très grande diversité d'organisation. La compétence de certains d'entre eux est extrêmement étendue — trop peut-être — puisqu'elle comprend les questions de discipline, embauchage

---

(1) Il existait auparavant, en Allemagne, quelques Conseils de conciliation auxquels nous aurons l'occasion de faire allusion : Brasserie Schulteiss à Berlin, Fabrique de jalousies Freese à Berlin (v. Ministère du Travail. *De la conciliation et de l'arbitrage*, p. 473). Fabrique de Céramique Roesler à Rodach, (ARNOU, *loc. cit.*, p. 42).

(2) Les détails sur ce Conseil figurent dans l'ouvrage publié par l'Office du Travail, en 1893. Il est très curieux de voir qu'il n'est pas connu aux États-Unis, puisque l'enquête du National Industrial Conference Board de 1919 déclare que la première idée d'un Conseil date de la brochure de James Bayle (1886) et que le premier essai est celui de la Nernst Lamp Co de Pittsburg, en 1904.

(3) National Industrial Conference Board *The Growth of Works Councils in the United States*, 1925.

et renvoi des ouvriers, etc... au point qu'ils participent à la gestion de l'entreprise.

Néanmoins, il n'est pas possible d'opérer une distinction parmi ces Works Councils qui doivent nous fournir de précieux éléments de comparaison.

d) Par contre, nous ne pouvons retenir qu'une partie des Conseils anglais. En effet, notre Conseil est, comme les « Works Councils » ou comme les « Kern hollandais », spécial à une usine. Les Conseils anglais ont été, au contraire, pendant longtemps, en général, communs à plusieurs.

Tout le monde connaît les Conseils type « Mundella », d'autant plus intéressants que l'initiative de M. Mundella date de 1860. M. Mundella, à la suite d'une grève redoutable, proposa à ses collègues, et leur fit accepter, non sans difficultés, la constitution d'un bureau de conciliation *commun à toutes leurs usines* et composé d'un nombre égal de patrons et d'ouvriers.

Un autre type se créa plus tard, le type Kettle (du nom du juge anglais qui l'imagina). Il diffère du précédent en ce qu'il est présidé par un juge départiteur et qu'il constitue par là, non plus seulement un Conseil de conciliation, mais un Conseil d'arbitrage. Dans ce cas, comme dans le précédent, il s'agit d'un organe commun à plusieurs entreprises de la même corporation.

A côté de ces conseils à base corporative, existaient en Grande-Bretagne, — depuis plus longtemps même - - des conseils à base régionale. Le plus connu est le Conseil de conciliation de Londres, fondé en 1850, par la Chambre de commerce. Ils ne rentrent naturellement pas davantage dans le cadre de cette étude.

Par contre, nous trouvons, dès avant guerre, quelques Conseils privés auxquels nous ferons allusion. Ces Conseils ont servi de base aux rapports Withley. On sait qu'en 1917, le Reconstruction Committee chargea son sous-comité de présenter un rapport sur les moyens d'établir des relations plus cordiales entre le capital et le travail. Trois rapports furent successivement déposés qu'on appela « rapports Withley », du nom du président. Ils préconisent une organisation à trois degrés : à la base, les Conseils d'usines ; au-dessus, des Conseils de districts ; au-dessus, un Conseil national. Pendant et après la guerre, les Conseils privés se développèrent d'une façon remarquable, et, en 1922, une enquête officielle estimait « qu'il existait actuellement beaucoup plus de 1.000 Works Committees», ce qui donne donc à ce mouvement une ampleur comparable à celui qu'il a revêtu aux États-Unis.

e) Il existe un instrument de conciliation assez voisin des Conseils et

que nous devons pourtant négliger : ce sont les délégués d'atelier. On confond parfois les deux institutions. Ainsi, M. Pic lui-même cite le Creusot parmi les sociétés possédant un Conseil d'usine (1). Or, il s'agit seulement de délégués d'ateliers (2).

Il y a pourtant une différence notable. Le délégué d'atelier ne constitue pas une innovation importante : c'est simplement l'intervention d'un tiers entre le réclamant et le patron, c'est un mandataire permanent de l'ouvrier. Or, ce qui fait l'avantage du Conseil, c'est que tous ces mandataires sont groupés en corps et qu'ils siègent rassemblés en séances régulières. Enfin l'institution s'éloigne encore plus des délégués d'atelier quand il s'agit de Conseils mixtes — et surtout de Conseils paritaires — où les délégués des ouvriers rencontrent, dans ces séances, les délégués de la Direction.

Il faut d'ailleurs reconnaître que la distinction est parfois délicate. Ainsi, dans le règlement des Aciéries de Burbach Eich Dudelange (3), il est spécifié, à l'article 7, que la Direction peut convoquer tous les délégués d'ateliers en groupe. L'organisme ressemble alors beaucoup à un Conseil de conciliation.

Si les Conseils de conciliation sont très rares en France, les délégués d'atelier y sont beaucoup plus répandus. Leur développement date surtout de la guerre, sous l'impulsion que leur donna M. Albert Thomas, alors ministre, dans les industries dépendant de la guerre. Cette création était d'ailleurs un peu factice et certains industriels qui ne l'avaient acceptée qu'à contre-cœur se sont empressés de la laisser péricliter dès qu'elle ne fût plus obligatoire.

f) Ceci nous conduit tout naturellement à parler des « Kern » hollandaises. Lorsque je demandais à de nombreuses entreprises hollandaises si elles possédaient un Conseil de conciliation, elles répondaient : « Non, nous avons seulement une Kern ». Et pourtant, j'estime que ces Kern ressemblent beaucoup aux Conseils de conciliation.

L'origine de cette institution est dans la Commission de fabrique ou « Kern » fondée en 1878 par M. J.-C. Van Marken, dans sa distillerie de Delft. Il s'exprimait alors ainsi : « La Kern est une association de personnes choisies dans le Personnel de la distillerie néerlandaise, association établie par le Directeur, dans le but de faciliter par des réunions périodiques, un échange d'idées entre lui et les représentants du Personnel, d'obtenir les

(1) Pic. *Traité élém. de législ. indust.*, p. 923.
(2) *Les Etablissements Schneider*, p. 92.
(3) Aciéries Réunies de Burbach Eich Dudelang. Disp. relat. aux délégués.

renseignements nécessaires pour assurer la prospérité des ouvriers et la réussite de l'entreprise et de délibérer sur les intérêts du Personnel en rapport avec ceux de la fabrique ».

Dans de nombreux règlements de Kern, nous voyons que le but de leurs auteurs est de « favoriser la bonne entente entre le Personnel et la Direction » ou « d'arranger d'une manière satisfaisante tous les différends et les difficultés qui peuvent se présenter dans la marche quotidienne de l'entreprise » (1).

C'est donc bien un organe de conciliation, quoiqu'il ait beaucoup d'autres rôles, et que sa composition et son organisation soient très variables.

Pendant longtemps, il n'existait de « Kern » que dans cette distillerie et dans l'usine de constructions mécaniques Stork frères à Hengeld (1883). Mais, depuis une douzaine d'années, l'institution a pris un bel essor puisqu'on la retrouve dans plus de cent entreprises (2).

g) Il pourra sembler intéressant, en terminant, de rechercher quelles sont les entreprises françaises qui possèdent un Conseil de conciliation. La plus grande confusion règne sur ce point et l'on voit souvent les organismes les plus qualifiés, fournir des indications inexactes.

Mais la principale raison de cette confusion provient de ce que l'on qualifie de Conseil de conciliation celui qui existe dans les sociétés pratiquant la participation aux bénéfices. A l'inverse du Conseil de conciliation, celle-ci est assez répandue en France. L'Office du travail a, en 1923, fait une intéressante enquête sur la participation. Nous y voyons qu'un certain nombre d'entreprises y possèdent un Conseil dont le but principal est de régler les questions relatives à cette participation. J'ai étudié chacun de ces cas, en recherchant si le rôle de ce Conseil débordait du cadre de la participation et s'étendait au domaine de la conciliation.

Ce sont notamment :

Papeterie Laroche-Joubert ;
Imprimerie Chaix ;
Imprimerie Coueslant, de Cahors ;
Établissements Lemaire (machines à vins), à Épernay ;
Fabrique de porcelaines Marc Larchevêque, à Vierzon ;
Compagnie nouvelle de Manutention, au Havre ;
Société alsacienne d'alimentation Ungemach, à Strasbourg ;

(1) Central Overleg Kernrapport, p. 9.
(2) Compte-rendu de l'Inspection du Travail au Pays-Bas, ch. XLV.

Fouquet, matériaux de construction, à Caen ;
Établissements Leclaire.

La Compagnie nouvelle de manutention m'a fait savoir que, si elle avait primitivement prévu l'institution d'un Conseil ouvrier, elle n'avait pu donner suite à ce projet.

A l'imprimerie Coueslant, il semble qu'il n'y a jamais eu de Conseil, M. Coueslant entretenant des rapports directs avec son Personnel.

Le Comité consultatif de l'Imprimerie Chaix a uniquement pour compétence les questions relatives à la participation (1).

Par contre, aux établissements Fouquet, il semble bien qu'il s'agissait d'un véritable Conseil de conciliation, puisqu'il avait pour but « de régler, le cas échéant, des litiges, en faisant intervenir le Personnel intéressé ou en voie de le devenir » (2). Sans doute, s'agissait-il même des litiges étrangers à la participation. Mais ce Conseil a disparu depuis la guerre.

Dans les Établissements Lemaire existait un Conseil à compétence étendue, créé en 1919, antérieur même à l'institution dans cette usine de la participation aux bénéfices. On voit, dans la conférence de M. Lemaire (3) que c'est au cours d'une réunion du Conseil qu'il annonçait son intention d'octroyer cette participation et il terminait : « Nous profitons des réunions du Conseil d'usine pour vous tenir au courant, en cours d'exercice, de la marche des affaires ». Mais M. Lemaire m'écrit qu'ayant supprimé la participation « le Conseil perdait une partie de son intérêt... actuellement notre Conseil d'usine n'est guère réuni que de temps en temps, notamment pour les questions de salaires, quand il y a lieu d'apporter quelques modifications »,

Les organismes que nous venons d'étudier ont disparu ; examinons maintenant quelques autres qui fonctionnent toujours et demandons-nous s'il s'agit vraiment de Conseils de conciliation. D'abord la maison Leclaire et la papeterie Laroche-Joubert, citées par M. Pic (4) comme Conseils de conciliation.

L'organisation de la maison Leclaire est bien connue : l'élément essentiel consiste dans le « Noyau », sélection des ouvriers et employés où les candidats ne sont admis qu'après enquête et vote. Les membres du noyau jouissent de certains avantages (5). A ce noyau, est joint un « Conseil de

(1) Règlement, article 19.
(2) Lettre de M. Fouquet.
(3) La participation aux bénéfices à l'Usine Lemaire. p. 2.
(4) *Loc. cit.*, p. 923.
(5) Maison Leclaire, Règlement.

conciliation ». Mais malgré sa dénomination, celui-ci paraît être plutôt un Conseil de discipline, puisque (indépendamment de l'enquête sur les demandes d'admission au noyau) ses fonctions consistent à appeler devant lui tous ceux qui s'écartent de leurs devoirs et à leur infliger des pénalités pouvant aller jusqu'au renvoi.

En ce qui concerne la papeterie Laroche-Joubert, nous trouvons, dans son règlement, un chapitre X consacré au Conseil coopératif. Mais, comme le nom l'indique, ce Conseil a surtout pour but de régler les difficultés qui pourraient naître, à l'occasion de la participation aux bénéfices. Ce n'est qu'accessoirement qu'aux termes de l'article 33, il peut être saisi, soit par la gérance, soit par tout intéressé, de toutes questions concernant les règlements intérieurs.

Dans la fabrique de porcelaines Marc Larchevêque, de Vierzon, le Conseil d'usine créé en 1919 s'occupe essentiellement de la participation (1). Mais « il se réunit aussi toutes les fois qu'il s'agit de prendre des déterminations importantes ».

Aux Etablissements Ungemach enfin, l'institution est qualifiée « délégation ouvrière ». Mais comme elle se réunit périodiquement avec des membres du Personnel supérieur, sous la présidence d'un membre de la Direction, cela semble constituer plutôt un véritable Conseil. Je n'ai que des renseignements assez vagues sur sa compétence. La Direction me dit : « A l'occasion de ces réunions, diverses questions intéressant les ouvriers sont abordées... Cette institution nous permet de conserver un bon contact avec notre Personnel ouvrier et de connaître en temps opportun ses nouveaux besoins ».

Je puis encore ajouter la Manufacture métallurgique de Tournus. Son Comité de délégués paraît surtout chargé de gérer une caisse de sursalaire alimentée notamment par une participation dans les bénéfices. Mais il se réunit aussi avec la Direction, une fois par mois au minimum, pour examiner les questions qu'il pourrait soulever.

On voit, en somme, que les Conseils créés pour la participation jouent, au point de vue de la conciliation, un rôle si peu important qu'à part les trois derniers ils peuvent être laissés de côté dans cette étude.

h) Examinons maintenant les Conseils de conciliation proprement dits :

Les usines de Baccarat citées dans une des brochures publiées par les Charbonnages de Mariemont et Bascoup, n'ont jamais eu de Conseil de conciliation. Il en est de même des Usines Saint-Jacques à Montluçon

(1) Le Conseil de l'Usine Marc Larchevêque. Règlement, p. 7.

(Compagnie de Châtillon-Commentry) et des Docks et Entrepôts du Havre que l'on cite parfois. La Société Pascal-Valluit et Cie de Vienne (Isère) prévoyait bien un Conseil de conciliation dans son règlement (p. 6), mais il n'a jamais fonctionné.

Doit-on considérer comme un Conseil d'usine, l'organisme créé par M. Emmanuel Rivière, dans l'imprimerie qu'il dirigeait à Blois ? Il lui a donné cette qualification (1), la présentant même comme une expérience sociale. Un Conseil de conciliation comprend normalement des délégués du Personnel délibérant en commun et le plus souvent, en présence de délégués de la Direction, ce qui permet d'étudier contradictoirement les conflits, et d'essayer de les résoudre. Il a pour but de remplacer, dans la grande industrie, le contact régulier du patron et de l'ouvrier. Or, M. Emmanuel Rivière convoquait à ces réunions, *tous ses ouvriers* et discutait personnellement avec eux. Quelque intéressante qu'elle soit, l'initiative de M. Rivière doit être plutôt considérée comme un échange de vues régulier entre un patron et l'ensemble de ses ouvriers pris collectivement

Nous arrivons maintenant à de véritables Conseils, souvent cités : dans les Filatures Harmel, du Val-des-Bois, près Reims et aux Usines Joya à Grenoble.

Aux Usines Harmel, l'initiative mérite d'autant plus d'être signalée qu'elle date de 1885.

D'après une notice publiée par l'Union fraternelle du Commerce et de l'Industrie, de Grenoble, un Conseil d'usine aurait été institué, non seulement dans les Etablissements Joya, mais aussi chez quelques autres industriels de Grenoble. Des renseignements qui m'ont été aimablement fournis par M. Romanet, administrateur-directeur des établissements Joya — le créateur des caisses de compensation — le Conseil institué, à la fin de la guerre, dans quatre autres usines de Grenoble et des environs n'a pas duré.

De même que j'ai examiné la série des Conseils qui figurent dans les sociétés qui pratiquent la participation aux bénéfices, de même, j'ai voulu rechercher si, parmi les sociétés où fonctionnent les délégués d'atelier, on ne trouverait pas de véritables Conseils de conciliation. Je dois à l'amabilité de M. Fagnot, chef de la main-d'œuvre au Ministère du Travail, la liste des entreprises où existent des délégués d'atelier. Il me paraît inutile de la reproduire ici. Mais en m'adressant à chacune des firmes portées sur cette liste, je me suis aperçu que trois d'entre elles pouvaient être considérées comme ayant un Conseil de conciliation.

(1) E. Rivière. Vingt ans de vie sociale.

1° Les Etablissements Ed. Dubied, de Pontarlier, possèdent une commission ouvrière composée de sept membres élus qui se réunit tous les mois « quand des négociations avec la Direction sont nécessaires, celle-ci est représentée aux séances par un ou plusieurs délégués dont l'un prend la présidence ». Cette commission devient donc un véritable Conseil de conciliation.

2° Aux Filatures de l'Est, à Lunéville, la Direction réunit régulièrement les délégués d'atelier, ainsi que les contremaîtres, pour étudier ensemble les questions d'ordre général.

3° Une usine métallurgique de l'Est occupant 1.000 employés et ouvriers et qui désire garder l'anonymat possède un système intermédiaire entre les délégués d'atelier et le Conseil de conciliation. Quand une réclamation est d'ordre général, la Direction convoque bien tous les délégués ; mais si elle est individuelle, elle ne convoque que le délégué de cet atelier et ce n'est que si l'accord ne se réalise pas que la question est portée devant l'ensemble des délégués et la gérance de l'usine. De plus, la Direction convoque tous les délégués une fois par mois en conférence. Cette firme m'écrit que « l'institution a rendu les plus grands services ».

En résumé, même en ajoutant quelques Conseils des entreprises à participation aux bénéfices et quelques autres qu'on incorpore généralement dans les entreprises à délégations ouvrières, le nombre des Conseils de conciliation n'atteint pas la dizaine en France. Notons — point très important — que celui des Biscuits Pernot est le seul à forme paritaire.

Terminons par quelques mots sur la Belgique. Le célèbre Conseil des Charbonnages de Mariemont et Bascoup n'existe plus comme conseil privé. En effet, en vertu d'une loi belge, a été constitué un comité *local* de conciliation fonctionnant sous l'égide de la Commission nationale mixte des mines.

On cite d'ordinaire, en outre, en Belgique, les usines Iwan Simonis, de Verviers, les Verreries Baudoin, à Jumet (actuellement Verreries belges)' la Carrosserie Bollincks, à Bruxelles (actuellement Nouvelles usines Bollincks, à Buysinghen-les-Bruxelles). Des renseignements qui m'ont été fournis par la Direction de ces firmes, le Conseil institué dans les deux premières n'a pas duré ; la réponse de la dernière ne fait même aucune allusion à l'existence ancienne d'un Conseil qui serait disparu.

En somme, les conseils privés n'ont été, jusqu'à la guerre, l'objet que d'essais, dont plusieurs n'ont pas réussi, et on pouvait se demander si l'institution était viable. Mais nous avons heureusement les exemples récents des États-Unis, et aussi de la Grande-Bretagne et même de la Hollande : une institution qui, depuis huit ans a pris, dans ces pays, un tel

développement, qui a su s'implanter dans les entreprises les plus puissantes du monde et qui y fonctionne à la satisfaction générale, non seulement est viable, mais répond à un besoin certain.

Il me reste maintenant à démontrer, en décrivant l'histoire de notre Conseil, qu'elle est parfaitement conciliable avec notre tempérament, qu'elle peut et doit donc avoir, en France, le même succès que dans les pays anglo-saxons

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES GÉNÉRAUX

Bry (Georges). — *Les lois du Travail industriel et la Prévoyance sociale*· 6e éd., revue par E.-H. Perraud, Paris, Sirey, 1921.

Capitant (H.) et Cuche (Paul). — *Cours de Législation Industrielle.* 2e éd., Paris, Dalloz, 1921.

Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Colonies. Office du Travail. — *De la conciliation et de l'arbitrage dans les contrats collectifs.* Paris, Imp. Nat., 1893.

Ministère du Travail, Office du Travail. — *Règlement amiable des conflits collectifs du travail. Enquête et documents.* Paris, Imp. Nat., 1924.

Ministère du Travail, Office du Travail. — *Enquête sur la participation aux bénéfices,* Paris, Imp. Nat., 1923.

Pic (Paul). — *Traité élémentaire de Législation industrielle.* 3e édition, Paris, Rousseau, 1922.

Scelle (Georges). — *Le Droit ouvrier.* Paris, Armand Colin, 1922.

2. OUVRAGES SPÉCIAUX

France

Conseil (Le) de l'Usine Marc Larchevêque. — *Participation des ouvriers et employés dans les bénéfices industriels.* Vierzon, janv., 1920.

Établissements Pascal Valluit. — *Œuvres sociales,* Vienne, imp., Martin, 1924.

Établissements Régis Joya. — *Souvenir de la fête du 11 janvier* 1920. Imp. St-Bruno, Grenoble.

Les Établissements Schneider. — *Economie sociale.* Paris, Imp. Lahure 1910.

Harmel (Léon). — *La démocratie dans l'Usine. Le Conseil d'Usine du Val-des-Bois,* Reims, imp. Coopérative, 1907.

Imprimerie Chaix. — *Participation aux bénéfices. Livret de versement. Règlement, instructions et renseignements.*

Maison Leclaire. — *Règlements.* 5e éd., Paris, imp. Chaix, 1903.

Papeterie Coopérative d'Angoulême (Laroche-Joubert). — *Règlement de coopération.* Angoulême, Laroche-Joubert et C^ie^, 1923.

La participation aux bénéfices à l'usine LEMAIRE. — Conférence faite le 6 septembre 1920, par M. René Lemaire. Épernay, imp., Henri Villers.

RIVIÈRE (Emmanuel). — *Vingt ans de vie sociale*, 2^e^ éd., Paris, Lyon, Lib. Emmanuel Vitte, 1901.

Statuts pour la Commission ouvrière des Usines de Pontarlier de Edouard DUBIED et C^ie^. Pontarlier, mai, 1917.

Union fraternelle du Commerce et de l'Industrie (Grenoble). — *Exemple d'institutions ou d'organisations sociales*, n° 5 et 6, juin 1920.

LUXEMBOURG

Aciéries réunies de Burbach-Eich-Dudelange. — *Dispositions relatives aux délégués ouvriers.* Luxembourg, imp. Beffort, 1924.

MIREAUX (Emile). — *Une expérience sociale. Les conseils d'usine dans le Grand Duché de Luxembourg* (Extrait de la Revue de Paris, Paris, 1^er^ septembre, 1921).

BELGIQUE

Conseil de conciliation et d'arbitrage des Charbonnages de Mariemont — Règlement, 2^e^ éd., Morlanwelz, imp. Geuse, 1893.

Conseil de conciliation et d'arbitrage des Charbonnages de Bascoup. — Règlement, ibid.

Conseil de conciliation et d'arbitrage des Charbonnages de Bascoup.

Rapport sur les travaux de l'année 1888. — *La grève de Mariemont et les conseils de conciliation et d'arbitrage*, par Jul. WEILER.

Rapport sur les travaux de l'année 1889. — *Nécessité de la conciliation industrielle.* Conférence par Julien WEILER.

Rapport sur les travaux de l'année 1890. — *L'arbitrage industriel devant la Science économique.* Conférence par Julien WEILER.

Rapport sur les travaux de l'année 1891. — *La conciliation industrielle et le rôle des meneurs.* Conférence par Julien WEILER.

Rapport sur les travaux de l'année 1888 à 1891. — *Le Conseil d'Usine.* Traduction par G. FOCCROULE de The Shop Council by James Bayles.

Rapport sur les travaux de l'année 1892. — *Vivons-nous sur un volcan ?* par J. WEILER.

Rapport sur les travaux des années 1892 et 1893. — *Les conseils de conciliation* , par FOCCROULE.

Rapport sur les travaux de l'année 1893. — *L'esprit d'autorité et la conciliation industrielle*, par J. WEILER.

Rapport sur les travaux des années 1894, 1895, 1896.

Rapport sur les travaux des années 1897 et 1898.

Rapport sur les travaux de l'année 1899.

Rapport sur les travaux de l'année 1900.

Rapport sur les travaux de l'année 1901.

Rapport sur les travaux des années 1902 et 1903.

Rapport sur les travaux de l'année 1904.
Rapport sur les travaux de l'année 1905.
(Les 8 premières brochures, Paris, Guillaumin et C^ie^. — Brochures 9, 12 et 13, Morlanwelz, imp. Geuse. — Brochures 10 et 11, Fayt-les-Manage, imp. Brutoux. — Les dernières, Termonde, imp. Antony du Cahu Beeckman.

DEMEURE (A.). — *Note sur les Chambres d'explications instituées aux Charbonnages de Mariemont et Bascoup.* (Extrait de la Revue Universelle des Mines, 1887, p. 459).

PAYEN. — *Les conseils de l'industrie et du Travail en Belgique* (1899).

HOLLANDE

Centraal Overleg in arbeidszaken voor werkgeversbonden. — Kernrapport Haarlem, Déc. 1922.

Centraal Verslag der Arbeidsinspectie. année 1922.

LIJM. - en Gelatinenfabriek « Delft ». *Règlement voor de Afdeelin « de kern ».*

Nederlandsche Gist - en Spiritus fabriek (Fabrique néerlandaise de Levure et d'Alcool) à Delft. — *Institutions patronales*, 1910.

Verkade 's fabrieken te Zaandam. — *Règlement Van de Kern*, sept. 1920.

GRANDE-BRETAGNE

Fédération des industriels et commerçants français. — *Les Conseils industriels mixtes et permanents.* Rapports adressés au Gouvernement anglais par la sous-commission Withley, avec préface de M. R. Legouez, Paris, Belin éd.

Le Cour Grandmaison. — *Mundella et les Conseils d'arbitrage* (Rev. des Deux-Mondes, 1 av. 1898).

Report on the Establishement and progress of joint industrial Councils. — Published by his Majesty's Stationery Office London 1923.

WEILER (Julien). — *L'organisation des conseils d'arbitrage établis en Angleterre* (Rapport au Congrès international de Bruxelles 1876, Paris, Gemmer-Baillière et C^ie^ 1877.

ETATS-UNIS

CESTRE. — *Production industrielle et Justice sociale en Amérique.* Paris, Garnier Frères, 1921.

National Industrial Conference Board. — *Works Councils in the United-States.* October 1919.

National Industrial Conference Board. — *The Growth of Works Councils in the United States* 1925.

ALLEMAGNE

ARNOU (André). — *La participation des Travailleurs à la gestion des Entreprises.* Paris. Action Populaire.

ROESLER (Max). — *Participation des Ouvriers à la direction, aux revenus et à la propriété des entreprises industrielles*, Dresde 1914, chez G. V. Böhmert.

CHAPITRE PREMIER

HISTORIQUE

Au risque d'aboutir à des répétitions, il m'a paru nécessaire de faire précéder cette étude d'un court historique. Celui-ci comprendra surtout l'examen des Contrats collectifs qui ont été signés entre la Direction et le Personnel, puisque ces Contrats — dont le premier créait le Conseil — sont intimement liés à sa vie. Cette manière de présenter les textes les rendra d'ailleurs beaucoup plus intelligibles que si je les avais relégués en annexe à la fin de ce travail.

Avant de présenter l'institution destinée à régler à l'amiable des conflits éventuels entre employeur et employés, il est nécessaire de décrire le milieu et les conditions au sein desquels ces conflits risquent de surgir et les rapports normaux, avec les règles ou contrats qui les régissent.

A. — La Société

Tout d'abord, il nous faut parler de la Société elle-même. La Manufacture avait été créée, en 1869, par M. Pernot-Gille qui la transforma en société anonyme, en 1886. Y entrèrent alors, M. Lucien Richard, ancien élève de l'École Polytechnique et M Georges Richard son frère, ancien avoué. Ils acquirent peu à peu la presque totalité des actions en même temps qu'ils devinrent Directeurs généraux. Aussi, on a pris — improprement — l'habitude de qualifier la Société sous la dénomination « MM. Richard frères ». Cette appellation inexacte s'est même glissée dans le premier Contrat collectif.

B. — Les Usines et le Personnel

Naturellement, notre Conseil de conciliation ne s'applique qu'aux usines de Dijon. Celles-ci sont au nombre de quatre, divisées en deux groupes : les Usines Centrales qui comprennent la Gaufretterie et la Pâtisserie, et les

Usines de Jouvence (Pâtes mécaniques et Services annexes). Sauf pour la dernière, leur nom indique suffisamment leur objet. Par Services annexes, on entend ceux qui se chargent surtout des emballages (ferblanterie, caisserie, réception et nettoyage des boîtes vides, etc...), ainsi que des expéditions.

Aux Usines Centrales se trouvent également (outre les Bureaux qui, nous le verrons, ne rentrent pas dans la compétence du Conseil paritaire), les Services techniques qu'il faut soigneusement distinguer des Services annexes. Ce sont, en principe,ceux qui sont chargés de la construction et de l'entretien du matériel et des immeubles. Ce sont des spécialistes et nous verrons qu'ils n'ont pas demandé à dépendre du Conseil paritaire.

L'effectif du Personnel, à Dijon seulement, varie entre 1000 et 1100 ouvriers et employés ; mais comme les ouvriers des Services techniques et les employés sont au nombre d'environ 200, le Personnel dépendant du Conseil paritaire oscille entre 800 et 900. L'élément féminin en représente un peu plus de la moitié.

C. — L'organisation du Travail. Les salaires

Comment travaillent les ouvriers et comment sont-ils payés ?

Ils ont tous un prix de salaire horaire, mais qui ne joue que très rarement, car presque tous travaillent aux pièces. Ce travail aux pièces est rémunéré de deux façons : individuellement ou en brigade. Le premier cas est très simple : ce que l'ouvrier produit est calculé séparément et c'est sur cette production que le prix de pièces est appliqué ; son gain aux pièces est naturellement (sauf de rares exceptions pour des ouvriers très inhabiles) de beaucoup supérieur à son gain horaire.

Le travail en brigade a lieu quand des ouvriers font un travail collectif pour lequel il ne serait pas possible de déterminer la production de chacun. Le prix de pièces est appliqué à la quantité produite par toute la brigade. Comment les ouvriers se répartissent-ils entre eux le gain ainsi obtenu ? Théoriquement, suivant le rôle de chacun et suivant son utilité plus ou moins grande dans la production. Pratiquement, en proportion du salaire horaire de chacun. En effet, ce salaire horaire est censé correspondre à sa capacité.

Prenons un exemple : supposons une brigade composée de quatre ouvriers à salaire horaire de 2.10, quatre à 1.95, quatre à 1.80, le gain horaire de la brigade est : $(2.10 \times 4) + (1.95 \times 4) + (1.80 \times 4) = 23.40$. Par conséquent, dans la répartition du prix de pièces, un ouvrier de la dernière catégorie touchera $\frac{1.80}{23\ 40}$ du total.

D. — Rapports de la Direction et du Personnel. Les Œuvres Sociales

Il m'a semblé que je risquerais de ne pas faire parfaitement comprendre les Contrats collectifs, si je n'essayais d'introduire le lecteur dans l'atmosphère de cordialité qui a régné et règne encore dans la Manufacture. Pour cela, le plus simple sera de jeter un rapide coup d'œil sur les œuvres sociales.

1° *Hygiène*

a) *Vestiaires* : des vestiaires ont été installés partout, vestiaires individuels que chacun peut fermer au moyen d'un cadenas. Ils permettent de quitter le vêtement de ville pour revêtir une tenue uniforme de travail, tenue qui cherche à satisfaire en même temps à l'esthétique et à la propreté. Le Personnel peut ainsi se rendre à son travail en vêtements de ville et non en vieilles hardes, toujours assez bonnes, semble-t-il, pour être usées à l'atelier.

b) *Lavabos* : La propreté la plus scrupuleuse est exigée et, pour en assurer l'exécution, des lavabos sont installés partout.

c) *Bains-douches* : Deux groupes de bains-douches permettent d'assurer un service gratuit, régulier et obligatoire pour tout le Personnel.

d) *Clinique* : Une clinique est organisée à chaque usine pour pouvoir donner des soins immédiats, en cas de malaises ou d'accidents. Non seulement une infirmière diplômée s'y tient en permanence, mais un docteur, chef du service médical, y fait des visites quotidiennes.

Le rôle de l'infirmière est d'ailleurs plus étendu. Elle visite les familles des ouvriers, concurremment avec l'infirmière de la Caisse de compensation. Elle donne de judicieux conseils aux parents ; elle peut aussi découvrir les difficultés avec lesquelles une famille est aux prises, les signale à la Direction, s'il s'agit d'une gêne pécuniaire, ou à moi, s'il s'agit d'une question de droit. Elle joue, en somme, un peu le rôle d'une surintendante d'usine.

e) *Colonies de vacances* : La Manufacture offre chaque année aux ouvriers et employés, de faire envoyer à ses frais, dans les colonies de vacances, leurs enfants de 6 à 13 ans. Chaque fois, ils répondent assez nombreux à cette proposition ; le séjour au grand air produit des effets surprenants sur la santé de ces enfants.

2° *Institutions destinées à aider la famille.*

a) *Société de Secours mutuels* : La caisse de secours créée en 1886, fut

transformée, en 1903, en Société de secours mutuels. Elle est autonome et le Conseil d'administration est élu par le Personnel qui choisit comme Président un chef de service. Elle puise ses ressources dans les cotisations des adhérents, les participations de la Manufacture, les bénéfices des fêtes, les cotisations des membres honoraires.

b) *Caisse de prêts d'honneur* : MM. Lucien et Georges Richard ont, de leurs deniers personnels, créé cette caisse qui vient, dans les cas exceptionnels de gêne, non prévus par les Statuts de la Société de secours mutuels, au secours des familles qui s'adressent à elle. Elle a rendu de nombreux services dans les cas d'embarras momentanés.

c) *Allocations familiales* : Dès que la Caisse de compensation de Dijon fut créée, la Société s'y est affiliée et, selon le règlement de cette caisse, elle sert à son Personnel des allocations pour charges de famille, des primes de naissance et d'allaitement. De plus, l'infirmière de la Caisse de compensation visite les familles des allocataires.

d) *Habitations à bon marché* : Quelques mois avant la guerre, la Manufacture avait acheté de grands terrains dans le but d'y construire des immeubles pour le logement du Personnel. Une Société d'Habitations à bon marché fut créée, avec la dénomination « La Cité Jouvence ». La guerre et les difficultés économiques qui suivirent empêchèrent la réalisation de ces projets.

Néanmoins, la Société d'Habitations à bon marché ne fut pas dissoute ; elle changea seulement d'orientation : elle favorisa la construction de petites maisons par les ouvriers. Mais il existe à Dijon, de puissantes Sociétés d'Habitations qui, à la différence de « la Cité Jouvence », peuvent obtenir de l'État des prêts à un taux d'intérêt très réduit. « La Cité Jouvence » ne pouvait songer à leur faire concurrence. C'est donc à celles-ci qu'elle adresse ses ouvriers. Son rôle se borne à leur prêter dans les cas où ils ne pourraient pas passer par l'intermédiaire des Sociétés dijonnaises, par exemple quand l'ouvrier est âgé de plus de 60 ans ou qu'il n'a pas de charge de famille.

Les actions de la Cité Jouvence ont évidemment été souscrites par la Manufacture, pour la très grande partie, et le surplus par quelques chefs de service. J'en ai assumé la direction.

Au point de vue du logement du Personnel, il convient d'ajouter que la Manufacture possède plusieurs immeubles et que, dès qu'un logement devient vacant (ce qui est malheureusement trop rare), elle l'attribue à un ouvrier ou employé. Inutile de dire que les demandes sont innombrables.

e) *Consultations juridiques* : Il y a quelques années, ce service fut créé et me fut naturellement confié. Il n'y a pas de semaines où l'on ne me de-

mande conseil sur une situation embarrassante. Comme il fallait s'y attendre, ce sont les questions de baux ou de divorce qui forment l'essentiel de ces consultations.

f) *Caisse de prévoyance* : Au cours de la guerre, la Manufacture a créé une caisse de prévoyance qui accepte les dépôts à vue du Personnel. Étant donné l'intérêt élevé qu'elle sert, elle contribue nettement à favoriser l'épargne.

3° *Institutions destinées à la récréation du Personnel*

a) *Bibliothèque* : Elle fut fondée en 1903 par une souscription initiale de la Manufacture. L'échange des volumes est très actif. Une légère rétribution par volume prêté contribue à l'entretien de la bibliothèque, aux frais de reliure et à l'acquisition de nouvelles œuvres littéraires ou scientifiques, de voyage ou d'histoire. La bibliothèque comprend plus de 4,000 volumes.

b) *Jardins ouvriers* : La Manufacture possède de vastes terrains, à proximité des usines de Jouvence. Elle les a clôturés et divisés en petits lots qu'elle a affectés comme jardins ouvriers. Lorsque l'un d'eux devient vacant, la Manufacture est assaillie par une foule de demandes.

c) *Harmonie et Chorale mixte* : C'est surtout depuis la loi de 8 heures que la Manufacture a cherché à occuper les loisirs du Personnel. Dans ce but, elle a suscité la création d'une Harmonie, d'une Chorale mixte, d'une Société sportive et d'une Section théâtrale.

Elles sont toutes établies sur le même modèle : administrées par le Personnel lui-même, la Direction se réservant toutefois un délégué dans le Conseil. Ce délégué est un des chefs de service et il va sans dire que c'est lui que chaque Conseil d'administration porte à la présidence.

Si toutes recueillent les cotisations de leurs membres honoraires, si l'une d'elle même (la Société sportive) demande une cotisation à ses membres actifs, il va sans dire que ces Sociétés ne subsistent que grâce aux subventions de la Manufacture.

L'Harmonie compte une cinquantaine d'exécutants.

La Chorale mixte comprend 80 exécutants, dont 33 voix d'hommes et 47 voix de femmes.

Cet ensemble instrumental et choral de 130 exécutants a déjà donné de nombreux concerts et auditions qui ont été particulièrement appréciés par la population et a également participé à plusieurs concours où chaque Société, dans sa division, a remporté les premiers prix.

d) *Section théâtrale* : Depuis peu, sur la demande de quelques employés, une section théâtrale a été créée. Un chef de service la préside aussi. La

Manufacture fournit le local pour les répétitions et achète les ouvrages nécessaires. Dans les fêtes qui ont eu lieu récemment, cette petite phalange d'artistes a interprété quelques comédies à la satisfaction générale.

e) *Société sportive* (*S. S. B. P.*) : la Société sportive dispose des terrains et locaux suivants :

1) Un stade d'athlétisme a été édifié sur un terrain appartenant à la Manufacture, situé en face d'une des usines ; une piste de course à pieds en cendrée entoure deux cours de tennis, un jeu de basket-ball et un sautoir. Le stade est certainement une des meilleures installations du genre à Dijon et le seul ayant une piste en cendrée.

2) Un terrain de football comprenant deux jeux a été installé avec double vestiaire.

3) L'éducation physique, la gymnastique, les poids et haltères, l'escrime également en honneur à la S. S. B. P., demandaient une installation appropriée ; la Manufacture mit à la disposition de la Société une dépendance des usines : un bâtiment fut entièrement transformé en salle de gymnastique.

Les résultats ont répondu aux efforts. C'est ainsi qu'en football, la S. S. B. P. a déjà remporté plusieurs prix : en 1924, elle a joué la finale du Championnat de France corporatif.

f) Des *fêtes* ont lieu chaque année. La Manufacture en laisse l'initiative à toutes les Sociétés énumérées : la Chorale et l'Harmonie organisent chaque hiver un banquet ; la Société sportive donne le sien en été, à la campagne. Ces banquets sont réservés à leurs membres.

Au contraire, la Société de secours mutuels organise, pour tout le Personnel, deux grandes fêtes : l'une en été, à la campagne, l'autre, un bal, en hiver.

Il est évident que toutes ces fêtes où assistent, non seulement MM. Richard et leurs familles, mais aussi la plupart des chefs de service, contribuent à donner une allure de cordialité aux relations du Personnel avec la Direction.

On voit que, depuis longtemps, la Société ne se considérait pas quitte vis-à-vis de ses ouvriers, dès-qu'elle leur avait versé leur strict salaire : elle se préoccupait de les préserver contre l'adversité, elle cherchait à développer leur instruction et à leur conserver la santé ; elle subvenait volontairement à l'utilisation de leurs loisirs, etc... Les ouvriers s'en rendaient compte, et, au moment d'aborder les Contrats collectifs, il convient de souligner l'atmosphère de cordialité qui régnait alors, parce que c'est peut-être elle qui a permis l'élaboration de ces contrats.

E. LES CONTRATS COLLECTIFS ET L'ORIGINE DU CONSEIL DE CONCILIATION

Le premier Contrat collectif est celui du 11 septembre 1919. Il intervenait à la suite d'une grève. Bien qu'elle eût été fort courte, cette grève avait étonné tout le monde, non seulement la Direction, mais aussi la grande majorité du Personnel. C'était en effet la première qui éclatait à la Manufacture depuis sa fondation et, d'autre part, il semblait qu'elle était née d'un malentendu et qu'elle eût pu être évitée si, auparavant, les arguments réciproques avaient pu être échangés.

C'est alors que l'idée d'un Conseil paritaire de conciliation fut émise par MM. Lucien et Georges Richard qui représentaient le Conseil d'administration. Cette idée obtint l'assentiment des délégués du Personnel, ce que constate le préambule du contrat.

Je cite ce préambule en entier, en raison de son importance. On y verra, non seulement que la cordialité qui régnait précédemment et n'avait été que momentanément troublée, a vite repris son empire et on pourra apprécier aussi toute la signification pacifique de ce préambule.

DÉCLARATIONS PRÉLIMINAIRES

« Les parties croient devoir déclarer avant toute conclusion de l'accord qui va mettre fin au conflit d'ordre général et tout de principe qui s'est inopinément élevé, qu'elles reconnaissent spontanément de part et d'autre, d'une part que la grève en elle-même s'est déroulée dans le calme le plus parfait, d'autre part, que le comité de grève a trouvé chez les représentants de la Direction des Biscuits Pernot, un désir non dissimulé d'apporter dans les délibérations et dans les solutions à intervenir une large vision des problèmes de l'industrie moderne de la Biscuiterie, en concordance avec les nécessités économiques et sociales dont la solution pratique doit contribuer à la pacification souhaitable entre patrons et ouvriers, dans une bienfaisante et féconde solidarité.

« D'un commun accord, elles sont d'avis que les questions d'ordre technique, très délicates et très complexes, dont, en fait, elles viennent d'aborder et de terminer une laborieuse étude d'ensemble, auraient certainement pu, dans un sentiment d'heureuse harmonie, être solutionnées de bonne foi et loyalement entre elles, si un organisme de conversation et d'études composé d'éléments techniques, patrons et ouvriers, eût déjà existé ; que, dans cette hypothèse, elle sont également d'accord que le moyen extrême de la grève n'eût même pas été à envisager.

« Elles déclarent, de part et d'autre, et d'un élan commun, qu'elles sont prêtes, après avoir apporté la solution équitable des complexes questions en cause, et sur la proposition même de la Direction, à mettre toute leur bonne volonté, leur intelligence et leur bonne foi, à la création de cet organisme pondérateur qui ne manquera pas, dans l'avenir, par des études conscien-

cieuses et impartiales, de préparer la solution des problèmes qui lui seront soumis.

« Ces problèmes, loin d'être aussi simples qu'ils apparaissent au vulgaire, sont au contraire pour des professionnels et des économistes avertis, fort complexes, nécessitent des études laborieuses et sont dignes de retenir longuement l'attention et le jugement de personnalités ouvrières et patronales d'une compétence indispensable.

« Élargissant leur vision et sortant même du domaine plus étroit d'un conflit momentané qui, les ayant divisés, se trouve actuellement les rapprocher, elles émettent en passant le vœu que l'exemple qu'elles vont donner d'un effort vers la coordination des suggestions professionnelles patronales et ouvrières vers un but commun d'harmonie et de concorde soit suivi, et que nombreux puissent être les organismes paritaires semblables chargés, dans l'ensemble des industries nationales, de la haute mission que va assumer le nôtre.

« Ceci posé, et cet équitable et juste hommage rendu aux uns et aux autres, les parties ont solutionné, de la manière suivante, les questions faisant l'objet de leurs délibérations.

CONSEIL PARITAIRE

« Ensuite, après quelques échanges de vues et observations réciproques sur divers incidents d'ordre secondaire qu'il est inutile de mentionner ici, MM. Richard ont proposé, ce qui a été accepté par les délégués, la création d'un Conseil Paritaire composé à égalité de chefs de service représentant MM. Richard, et d'ouvriers pris dans tous les services. Ce conseil se réunirait toutes les semaines ; il règlerait toutes les questions et incidents secondaires et soumettrait à MM. Richard les litiges non solutionnés par lui.

« Un règlement étudié plus à fond régira le fonctionnement et la composition du Conseil dont le principe est décrit ci-dessus.

PAYE

« A la demande des délégués, la paye sera faite toutes les quinzaines, le samedi matin.

RENVOIS POUR FAITS DE GRÈVE

« MM. Richard déclarent qu'aucun renvoi n'aurait lieu pour fait de la grève actuelle.

CONTRAT

« Il est ensuite établi, d'un commun accord, un contrat relatif au travail aux pièces et à l'échelle des salaires.

« Le principe du travail aux pièces est reconnu et admis de part et d'autre,

mais avec une garantie de salaire minimum dont l'échelle établie par catégories est la suivante (1) :

Hommes.

Jeunes gens au-dessous de 16 ans	l'heure	0.875
— — de 16 à 18 ans	—	1.00
Manœuvres le premier mois	—	1.125
— après un mois	—	1.25
Ouvriers non professionnels spécialisés de 1 à 6 mois de présence	—	1.375
— de 6 mois à 1 an	—	1.50
— de 1 an à deux ans	—	1.625
après deux ans	—	1.75
Professionnels complets	—	1.875

Femmes.

Jeunes filles de 14 à 15 ans	l'heure	0.625
— — de 15 à 16 ans	—	0.75
— — de 16 à 18 ans pendant la première année de présence	—	0.875
— — — de un à deux ans de présence	—	1 »
— — — au-dessus de deux ans de présence	—	1.125
Manœuvres, le premier mois	—	1 »
— après un mois	—	1.125
Ouvrières de métier	—	1.25

« La femme qui remplacera un homme à un poste d'homme aura droit au salaire de l'homme.

« Spontanément, la Direction indique sa résolution d'établir les barèmes du travail aux pièces de telle sorte que les salaires puissent atteindre, avec une production normale, des chiffres supérieurs de 20 % aux prix ci-dessus.

« Les prix horaires seront applicables dès la reprise du travail et le tarif aux pièces appliqué dès l'établissement des barèmes.

« Le présent contrat étant établi, les parties promettent de l'exécuter de bonne foi et dans toute sa teneur.

REPRISE DU TRAVAIL

« La reprise du travail a eu lieu mercredi matin, 10 septembre courant.

DURÉE DU CONTRAT

« Ce contrat est conclu pour une durée de deux ans, à partir du 10 sep-

(1) Il faut retenir que ces prix, comme les suivants, ne sont plus actuellement en vigueur.

tembre 1919. Donc, faute de dénonciation trois mois au moins avant la date fixée pour son expiration, ce contrat se renouvellera par tacite reconduction pour une durée de un an et ainsi de suite, d'année en année, sauf même préavis.

CLOTURE

« Ceci fait, les délégués déclarent à l'unanimité accepter les propositions et déclarations ci-dessus; le présent procès-verbal établi en double expédition, dont l'une destinée à la Direction et l'autre aux ouvriers, a été clos le même jour et ont signé :... ».

Comme on le voit, le Contrat lui-même n'est pas très explicite sur le Conseil paritaire. Il se borne à en poser le principe, les détails devant être contenus dans un règlement ultérieur.

Au moment de passer à la rédaction de ce règlement, il parut nécessaire de diviser le travail en deux parties : les points importants seraient arrêtés par les mêmes parties que le Contrat lui-même, c'est-à-dire la Direction et les délégués du Personnel ; les points secondaires feraient l'objet d'un règlement intérieur élaboré par le Conseil paritaire lui-même.

Voici d'abord le premier document, rédigé sous forme d'annexe au Contrat et daté du 17 septembre 1919 :

ORGANISATION DE CONSEIL PARITAIRE

Composition. — 1° Le Conseil paritaire prévu par le Contrat collectif du 11 septembre 1919 sera composé comme suit : 4 membres titulaires nommés par la Direction et 4 membres élus par le Personnel.

« Deux membres suppléants seront choisis de même dans chaque catégorie pour remplacer les titulaires en cas d'empêchement de ceux-ci.

« 2° Les représentants du Personnel seront élus de la façon suivante : chaque atelier élira, au scrutin secret, des délégués consultatifs, à raison de un par 20 ouvriers ou fraction de 20.

« Seront éligibles les employés et employées, ouvriers et ouvrières ayant au moins deux ans de présence à la Manufacture.

« Les délégués consultatifs choisiront ensuite au scrutin secret les quatre conseillers paritaires et les deux suppléants.

« Seront éligibles comme conseillers paritaires, les employés et employées ouvriers et ouvrières ayant au moins dix ans de présence à la Manufacture.

« Les conseillers paritaires seront élus pour quatre ans et indéfiniment rééligibles ; ils seront renouvelés par moitié tous les deux ans ; les membres composant la première série qui sortira dans deux ans, c'est-à-dire en 1921, seront tirés au sort. Les délégués consultatifs seront élus pour deux ans et indéfiniment rééligibles.

Fonctionnement. — 3° Les huit conseillers paritaires auront seuls voix délibérative.

« Les réunions seront dirigées par un Président nommé par la Direction et qui n'aura pas voix délibérative.

« De plus, un employé des bureaux assurera le service de Secrétaire administratif et, de même, n'aura pas voix délibérative.

« Lorsqu'une question soulèvera des difficultés spéciales, il pourra être fait appel aux délégués consultatifs qui viendront éclairer le Conseil paritaire, mais sur cette question seulement. Des techniciens pourront être également appelés par la Direction pour donner leur avis, mais ne seront également entendus qu'à titre consultatif.

« *Compétence.* — 4° Le Conseil paritaire examinera toutes les questions qui lui seront soumises par les délégués du Personnel ; en principe, il aura le pouvoir de trancher les difficultés dont la Direction lui abandonnera la solution comme étant d'ordre secondaire. Quant aux questions importantes elles seront transmises à la Direction qui seule pourra les trancher, mais qui se réserve, dans ce cas, de prendre l'avis du Conseil paritaire.

« *Règlement intérieur.* — Le Conseil paritaire élaborera un règlement intérieur qui fixera les détails de son fonctionnement ».

Voici enfin ce règlement intérieur :

1° *Réunions.* — Le Conseil se réunira tous les mardis, à 17 heures précises.

2° *Ordre du jour.* — Les questions que les délégués du Personnel désireront soumettre au Conseil paritaire devront être, par eux, déposées au Secrétariat, 48 heures avant la réunion. Il en sera de même pour les questions émanant des conseillers nommés par la direction.

« Une question qui serait soumise pour la première fois au Conseil sans avoir été l'objet de ce dépôt préalable devrait être renvoyée à huitaine.

3° *Procès-verbaux.* — Le Secrétaire inscrira sur un registre spécial, les procès-verbaux des délibérations. Il en sera fait deux copies, dont l'une sera remise à la Direction et l'autre aux Conseillers élus par le Personnel.

4° *Secret des délibérations.* — Il est bien entendu que si les décisions sont publiques, les délibérations elles-mêmes qui auront précédé ces décisions devront demeurer secrètes ».

***

Le Conseil paritaire fonctionna ensuite normalement et sans incidents jusqu'au deuxième Contrat, celui du 1er décembre 1921.

C'est la Direction qui, en 1921, prit l'initiative de dénoncer le Contrat, mais seulement pour lui apporter quelques modifications, ce que constate la notice historique qui le précède. Cette notice offre, au point de vue du Conseil, un gros intérêt puisque les deux parties y déclarent que le fonc-

tionnement de ce Conseil a satisfait les espérances qu'elles avaient mises en lui. En voici le texte. :

HISTORIQUE

« Le Contrat conclu entre les parties, le 11 septembre 1919, a été exécuté loyalement de part et d'autre. Les parties sont notamment d'accord pour reconnaître que le Conseil paritaire offert à cette date par la Direction comme devant être un instrument de collaboration entre les divers éléments de la production, a consciencieusement rempli son rôle.

« Néanmoins, la Direction, estimant que le Contrat précédent contenait certaines lacunes et certaines imperfections reconnues d'ailleurs en principe de part et d'autre, a pris l'initiative de le dénoncer, désireuse d'apporter à la préparation du nouveau Contrat le même esprit qui avait présidé à la confection du précédent ».

Les modifications principales apportées par ce nouveau Contrat étaient les suivantes :

a) Auparavant, les salaires horaires tenaient bien compte, dans une certaine mesure, des capacités individuelles (classification pour les hommes en jeunes gens, manœuvres, spécialisés et professionnels complets ; pour les femmes, en jeunes filles, manœuvres et ouvrières de métier), mais à l'intérieur de ces divisions, l'augmentation se faisait automatiquement, soit suivant l'âge, soit suivant la durée de présence.

Ce système offrait un double inconvénient : il empêchait un bon ouvrier d'être promu à une catégorie supérieure s'il n'avait pas l'âge ou la présence nécessaire ; par contre, il obligeait à augmenter un mauvais ouvrier s'il réunissait ces conditions.

Il parut à tous préférable d'adopter une classification basée uniquement sur les capacités.

b) Le Conseil paritaire qui continuerait à décider ces promotions prendrait l'avis de commissions d'atelier.

c) Les salaires suivraient le coût de la vie d'après la Commission de Dijon.

d) Des précisions étaient apportées à la journée de huit heures, notamment pour les récupérations et les heures supplémentaires.

e) Quant au Conseil paritaire, le nouveau Contrat n'apportait que de légères modifications à sa composition.

Voici maintenant le texte du Contrat.

I. DURÉE ET ÉTENDUE D'APPLICATION

« 1° Le présent Contrat fait suite au Contrat collectif intervenu entre les

parties le 11 septembre 1919. Ce Contrat conclu pour une durée de deux ans a été dénoncé par la Direction avant le 11 juin. Les parties n'étant pas encore d'accord sur tous les points à la date du 11 septembre dernier ont décidé, à la demande des ouvriers, de proroger l'ancien Contrat pour une durée de deux mois, puis de cinq jours, le point de départ du présent Contrat étant rétroactivement fixé au 16 novembre 1921.

2° Ainsi qu'il était tacitement convenu lors du précédent Contrat, celui-ci ne s'appliquera pas au Personnel des Bureaux non plus qu'au Personnel des Services Techniques (cette expression ne comprenant bien entendu ni la Ferblanterie ni la Caisserie).

« 3° La durée du présent Contrat est de 13 mois et demi, c'est-à-dire jusqu'au 31 décembre 1922. Toutefois, il se renouvellera par tacite reconduction pour une période d'un an, s'il n'est pas dénoncé par l'une ou l'autre des parties, deux mois avant son échéance. Et ainsi de suite, d'année en année.

II. CONSEIL PARITAIRE

« 4. Le Conseil paritaire continuera à exercer le même rôle que précédemment, d'après les mêmes règles et principes.

« Toutefois, les conseillers ouvriers supplémentaires seront au nombre de quatre. D'autre part, tous les membres du Conseil actuel seront soumis à réélection pour les conseillers ouvriers et à une nouvelle nomination pour les conseillers de la Direction, les conseillers actuels pouvant être réélus ou maintenus.

III. EMBAUCHAGE ET DÉBAUCHAGE

« 5. Le règlement d'atelier qui supprime le délai de préavis subsistera dans son intégrité pour tout congédiement individuel. Toutefois, la Direction ne prononcera pas le renvoi d'un ouvrier, pour l'unique raison qu'il ferait partie d'un Syndicat.

« 6. D'autre part, dans le cas où la Direction se verrait contrainte, par suite d'un ralentissement des affaires, à débaucher tout ou partie d'un atelier ou d'une brigade, c'est-à-dire en cas de débauchage collectif pour des causes impersonnelles, elle s'engage à prévenir les intéressés au moins huit jours à l'avance.

« Pendant ces huit jours, les ouvriers et ouvrières pourront obtenir l'autorisation de s'absenter deux heures par jour, sauf dans le cas où cette absence serait de nature à désorganiser le travail; mais si la durée du travail était réduite à moins de 8 heures et demie par jour, ces deux heures seraient diminuées d'une quantité égale.

« 7. Les ouvrières qui auront quitté momentanément la Manufacture pour faire leurs couches seront, à leur retour, réintégrées dans un même emploi.

« Il en sera de même pour les ouvriers ou ouvrières qui auront dû quitter momentanément la Manufacture pour cause de maladie, à la condition toutefois que la durée de l'absence n'excède pas quatre mois.

« Pendant les couches ou la maladie, le Médecin de la société aura le droit de visiter l'ouvrière ou le malade.

« Il n'est fait exception au droit de réintégration ainsi consacré que : 1° dans le cas où il serait établi que l'ouvrière ou le malade a subi une diminution notable de ses aptitudes ; 2° dans celui ou cette réintégration se heurterait à des difficultés provenant d'une modification dans les conditions du travail, ce dont le Conseil paritaire serait juge.

IV. Salaires

« 8. Les salaires horaires seront fixés comme suit :

« Pour les hommes et jeunes gens (y compris les apprentis et petites mains), il y aura 9 catégories, depuis 6 francs, jusqu'à 14 francs, chaque catégorie étant de un franc supérieure à la précédente. Toutefois, les manœuvres ne pourront dépasser la sixième catégorie (11 francs).

« Pour les femmes et jeunes filles, il y aura sept catégories de 5 à 11 francs ; chaque catégorie étant aussi de un franc supérieure à la précédente, et la catégorie de 11 francs étant réservée aux ouvrières exceptionnelles ou occupées à des travaux exceptionnellement difficiles. Toutefois, les femmes manœuvres ne pourront dépasser la cinquième catégorie (9 francs).

« Ces prix sont calculés pour la journée de 8 heures.

« 9. On considérera comme emploi de manœuvre celui que pourra remplir un ouvrier ou une ouvrière sans apprentissage spécial.

« 10. Les promotions de catégorie à catégorie seront faites par le Conseil paritaire et porteront effet à partir du commencement de la paie suivante. Le Conseil pourra effectuer aussi des rétrogradations.

« Pour ces promotions et rétrogradations, le Conseil paritaire prendra l'avis des Commissions d'atelier créées ainsi qu'il va être dit.

« 11. Chaque atelier sera divisé par le Conseil paritaire, en un certain nombre de sections. Le Conseil choisira dans chaque section les trois ouvriers ou ouvrières qui lui paraîtront les plus compétents. Ils formeront les Commissions d'atelier qui devront donner leur avis sur les mutations de catégories, ainsi qu'il a été dit ci-dessus.

« 12. Les salaires aux pièces seront maintenus, sauf deux exceptions : *a*) Certains prix véritablement anormaux seront ramenés à un juste taux ; *b*) d'autre part, une fois cette opération préalable, les ateliers dans lesquels les prix s'écartaient par trop de la moyenne seront uniformisés. Les parties se sont mises d'accord sur ces deux opérations.

« 13. Pour la répartition dans le travail par équipes, les brigadiers n'auront pas droit, en cette seule qualité, du chef de leurs fonctions, à un taux supérieur à celui des meilleurs ouvriers.

« 14. Les prix horaires et les prix aux pièces suivront soit en hausse, soit en baisse, les fluctuations du coût de la vie.

« Considérant que les salaires, dans l'ensemble, sont actuellement augmentés dans la proportion du coût de la vie, compte tenu de la loi de huit heures, les parties conviennent de les maintenir au taux qu'ils ont à ce jour, sous réserve de réajustements et de la rectification des prix reconnus anormaux.

« Ces salaires varieront désormais avec le coût de la vie, tel qu'il sera cons-

taté par la Commission de Dijon, sauf rectification d'erreurs démontrées devant le Conseil paritaire.

« Ces salaires sont considérés comme correspondant à l'indice 300, bien que lors de la dénonciation du contrat, en juin 1921, l'indice ait été supérieur de 12 points. La Direction renonce à se prévaloir de cette différence.

« En règle générale, le salaire ne variera que lorsqu'il y aura variation de 10 points en plus ou en moins, par rapport à l'indice 300 ; toute variation de 10 points entraînera une variation de 1 /30 calculée sur le salaire actuel.

« Toutefois, si, dans une prochaine réunion, la Commission du coût de la vie élevait l'indice actuel à raison d'erreur reconnue et indépendamment de toute variation réelle, il y aurait lieu de rectifier en conséquence l'indice du mois de juin. Par suite, c'est sur cet indice rectifié que devrait s'opérer la réduction de 12 points consentie par la Direction, de telle sorte que les variations du salaire, au lieu de partir de l'indice 300, partiraient de l'indice rectifié, diminué de 12 points.

V. DURÉE DU TRAVAIL

« 16. La Direction qui a spontanément appliqué la loi de 8 heures et la semaine anglaise, continuera à en faire bénéficier le Personnel. Toutefois, la semaine anglaise pourra être supprimée dans les cas d'urgence, ainsi que dans ceux rentrant dans les prévisions de la loi du 23 avril 1919.

« 17. Si pendant le premier semestre, tout ou partie du Personnel n'a pas travaillé pendant 1200 heures, les heures non effectuées pourront être récupérées pendant le semestre suivant et ainsi de suite, de semestre en semestre, si le Contrat est prorogé à son expiration. Exceptionnellement, la première période ira du 16 novembre 1921 au 30 juin 1922, et les heures à effectuer pendant cette période étant de 1500, il y aura lieu à récupération pendant le semestre suivant (1er juillet au 31 décembre 1922) dans la mesure où ce chiffre n'aura pas été atteint.

« 18. D'autre part, le travail journalier ne pourra jamais dépasser 9 heures et demie, même en cas de récupération ou de dérogation.

« 19. En outre, le Personnel pourra effectuer des heures supplémentaires, sans majoration de taux, le total de ces heures supplémentaires ne devant pas excéder 100 heures par an, soit 112 heures jusqu'au 31 décembre 1922.

« 20. Les ouvriers pourront quitter l'atelier aussitôt le travail collectif terminé, étant entendu qu'ils devront toujours se prêter la main ».

*
* *

Un an après, les représentants du Personnel dénoncèrent le Contrat collectif du 1er décembre 1921, mais en précisant bien que la discussion ne devait porter que sur deux points :

a) On constatait parfois qu'un prix de pièces basé sur des renseignements inexacts, aboutissait à des salaires excessifs, ce qui produisait des jalousies parmi le Personnel. De même, parfois, un chef de service

constatait que certains articles étaient trop payés et d'autres trop peu. Il demandait alors un réajustement par diminution des uns et augmentation des autres, dans un but d'équité, puisque le total payé par la Manufacture restait le même.

Les ouvriers demandèrent que les réductions de ces salaires anormaux et les réajustements n'eussent lieu qu'une fois par an.

b) Au point de vue du Conseil paritaire, la seconde modification est capitale : elle élargit beaucoup sa compétence en lui donnant le pouvoir de fixer le coût de la vie, alors que celui-ci était, aux termes du Contrat, déterminé jusqu'alors d'après l'indice de la Commission de Dijon.

Voici maintenant le texte de cet avenant (décembre 1922) :

« Les représentants du Personnel, « tout en se plaisant à reconnaître les heureux résultats que cet accord a produits, grâce à l'esprit de justice et de concorde qui ont inspiré son application » ont dénoncé le Contrat collectif du 1er décembre 1921, mais en précisant bien que la discussion ne devait porter que sur deux points. La Direction, de son côté, a tenu à déclarer sa satisfaction pour l'esprit de collaboration qui avait été manifesté par les représentants du Personnel.

« Les parties sont donc aussitôt tombées d'accord pour la conclusion de l'avenant qui doit suivre.

§ 1

« Sauf les modifications qui vont être ci-après indiquées, le Contrat collectif du 1er décembre 1921 subsistera dans son intégralité, de même que le Contrat collectif du 11 septembre 1919 conserve sa vigueur pour les points qui n'ont pas été abrogés par le Contrat du 1er décembre 1921.

§ 2

« L'article 12 du précédent Contrat sera remplacé par l'article 12 nouveau, ainsi conçu :

« Art. 12. — *Révision des salaires anormaux.* La Direction, tout en tenant expressément à déclarer qu'elle ne s'est jamais engagée qu'à établir un prix de pièces donnant 120 % du salaire horaire, accepte de ne pas procéder, pendant le cours de l'année 1923, à aucune révision des salaires anormaux, sauf : *a*) s'il s'agit d'articles de création récente ; *b*). si, même pour des articles anciens, il se produit des modifications dans les conditions de travail ou de production pouvant influer d'une façon sensible sur le rendement.

« *Réajustements.* Les mêmes règles seraient appliquées aux réajustements, de telle sorte que les salaires seraient stables pendant tout le cours de l'année 1923, sauf les exceptions qui viennent d'être indiquées ci-dessus.

« Mais il est bien entendu que, d'ici le 31 décembre 1922, des révisions de salaires anormaux ou des réajustements pourront être opérés par le Conseil paritaire ; il suffira même que l'examen de ces questions ait été commencé

par lui avant cette date, la solution pouvant en être remise à des séances ultérieures.

§ 3

« Le précédent Contrat collectif prévoyait que les salaires suivraient les fluctuations du coût de la vie, tel qu'il serait constaté par la Commission de Dijon, dans ses séances trimestrielles.

« Les parties sont d'accord pour que la fixation du coût de la vie soit désormais effectuée par le Conseil paritaire, lequel pour ces séances extraordinaires, sera composé de cinq conseillers de chaque côté, les cinq conseillers ouvriers étant les représentants du Personnel soussigné.

« Toutefois, la fixation du coût de la vie ne serait effectuée par le Conseil paritaire qu'une fois par an, au début de décembre.

« Il est bien précisé que l'indice obtenu en décembre courant n'aura aucune influence sur les salaires, puisqu'il ne pourra être rapproché d'aucun indice antérieur, établi d'après les mêmes procédés.

« Par contre, l'indice qui sera obtenu en décembre 1923, influera automatiquement sur les salaires, si le Contrat actuel n'ayant pas été dénoncé, est prorogé par tacite reconduction.

« Lors de la fixation de cet indice, pour que la variation du coût de la vie influe sur le salaire, il sera nécessaire qu'elle atteigne au minimum 3 %; au-delà de ce chiffre la variation sur le coût de la vie influera proportionnellement sur les salaires.

« Par conséquent, l'article 14 du contrat du 1er décembre 1921, est remplacé par l'article suivant :

ART. 14. — Les prix horaires et les prix aux pièces suivront, soit en hausse, soit en baisse, les fluctuations du coût de la vie. Considérant que les salaires, dans l'ensemble, sont actuellement augmentés dans la proportion du coût de la vie, compte tenu de la loi de 8 heures, les parties conviennent de les maintenir au taux qu'ils ont à ce jour.

« Ces salaires varieront désormais avec le coût de la vie, tel qu'il sera constaté par le Conseil paritaire, en décembre 1923. Jusqu'à cette date, les salaires seront fixes. Si le chiffre obtenu par le Conseil paritaire, dans sa séance de 1923, fait ressortir une variation d'au moins 3 % sur celui qu'il aura établi pour décembre 1922, les salaires varieront, soit en hausse, soit en baisse, dans la même proportion, pour l'année 1924, dans le cas où le Contrat collectif serait prorogé par tacite reconduction, faute de dénonciation en temps voulu.

***

Mais l'année 1923 ne se passa pas sans incidents. Je ne puis ici qu'en donner un résumé, renvoyant, pour les détails, aux chapitres suivants.

En août 1923, il y avait lieu de procéder à l'élection de quatre conseillers : deux titulaires et deux suppléants ; des quatre prédécesseurs, l'une

était devenue brigadière, l'autre avait quitté la Manufacture et les deux derniers avaient démissionné.

Au jour fixé, le 24 août, aucun candidat ne se présentait pour l'une des usines (Gaufretterie) ni comme titulaire, ni comme suppléant. Aucun suppléant ne se présentait pour l'autre (Pâtes mécaniques). D'ailleurs, les délégués du premier degré de cette usine s'étaient abstenus de venir voter.

La séance suivante n'eut lieu qu'avec trois conseillers. Mais quelques jours après, arrivent les démissions de deux autres conseillers titulaires. Lors de la séance suivante, les conseillers suppléants n'étant pas venus, il n'y avait qu'un conseiller du côté du Personnel. Le fonctionnement du Conseil devenait impossible. La Direction fit donc apposer une affiche qui se terminait ainsi :

« Ce refus par le Personnel, de nommer des conseillers, entraîne néces-« sairement la disparition du caractère paritaire du Conseil.

« La Direction tient à bien faire observer que ce fait est l'œuvre du Per-« sonnel, et que c'est à celui-ci qu'incombe le manquement aux obligations « du Contrat collectif.

« En conséquence, les modifications des salaires et des taux de réparti-« tion seront effectuées désormais par la partie patronale du Conseil.

« Toutefois la Direction tient à rappeler qu'elle sera toujours prête à « procéder à la reconstitution du Conseil paritaire, quand le Personnel le « lui demandera et se décidera à nommer des conseillers ».

C'est donc un Conseil bien réduit que je présidais alors, puisqu'il ne comprenait plus que les quatre conseillers nommés par la Direction.

Quelles étaient les causes de cet incident ? Elles pouvaient se ramener à deux : dans l'une des usines où l'esprit était mauvais, opposition d'une fraction du personnel à toute collaboration avec la Direction, et dans les trois autres, absence de candidats prêts à accepter les responsabilités du rôle de conseiller.

Mais l'immense majorité du Personnel paraissait désireuse de voir le Conseil reprendre sa composition paritaire. A la suite d'une démarche que fait auprès de moi le Secrétaire du Syndicat, de nouvelles élections sont tentées, le 12 septembre, pour désigner, cette fois, cinq conseillers : trois titulaires et deux suppléants. Même insuccès.

C'est alors que le Secrétaire du Syndicat fit à la Direction, une proposition qu'il espérait de nature à faciliter le recrutement des conseillers :

Dijon, le 27 septembre 1923.

Le Secrétaire du Syndicat des Biscuitiers
à Messieurs les Directeurs de la Manufacture des Biscuits Pernot,

« Après avoir pris l'avis de votre Personnel sur la crise que traverse la « Commission paritaire ; en plein accord avec lui, j'ai l'honneur de vous « faire les propositions suivantes :

« Considérant que le moindre changement au sein de la Commission « paritaire donne lieu à des votes qui sont cause de beaucoup de perte de « temps et souvent difficiles à émettre, vu la difficulté de rassembler les « délégués du premier degré à la sortie du travail et d'en trouver parmi « eux qui aient le temps de présence à la Manufacture ;

« Les Conseillers paritaires ouvriers titulaires et suppléants seraient « désignés à une réunion générale que je ferais à votre Personnel, sans s'occu- « per du temps de présence. Notre seul souci serait de choisir des personnes « d'au moins 25 ans d'âge et sérieux.

« Les Conseillers choisis par nous vous seraient présentés, comme il « était fait jusqu'à ce jour, pour les conseillers ouvriers chargés de donner « leur avis sur les augmentations des salaires.

« En espérant être lu favorablement, agréez, etc... »

Quelque temps après, le Secrétaire du Syndicat se rendant bien compte de ce que la proposition précédente avait d'inacceptable, en fit une autre qui comportait seulement deux modifications : pour l'éligibilité des délégués du premier degré, la durée de présence à la Manufacture serait ramenée de deux ans à un an ; d'autre part, si une des usines refusait de participer au Conseil paritaire, celui-ci fonctionnerait avec les délégués des trois autres.

Il terminait sa lettre par cette phrase fort intéressante : « J'estime que les bons ne doivent pas pâtir pour les mauvais ».

Mais toute modification au mode d'élection constituait une modification au Contrat collectif ; il fallait donc que le Personnel nommât des délégués pour discuter avec la Direction sur les modalités de cette modification. La Direction n'avait naturellement pas à prendre l'initiative de cette nomination. Elle fut assez laborieuse et ce n'est que le 17 décembre que ces délégués furent désignés.

La discussion qui suivit, discussion toute courtoise — est-il besoin de le dire — et très facile puisque les parties étaient d'accord sur le principe, aboutit au deuxième avenant qui porte la date du 2 février.

Il débute par un exposé préliminaire qui résume l'état de la question :

EXPOSÉ PRÉLIMINAIRE

Depuis quelques mois, le Conseil paritaire a cessé de fonctionner, aucun candidat n'ayant accepté ce rôle, dans une partie des usines tout au moins.

A plusieurs reprises, les représentants du Personnel ont manifesté à la Direction leur regret de voir disparaître le Conseil paritaire qui leur donnait, disaient-ils, toute satisfaction et ne pouvait que contribuer à la collaboration si souhaitable.

Ils ont ajouté que l'absence de candidats provenait pour une grande partie, des conditions de présence trop rigoureuses exigées par le premier Contrat collectif et son annexe. Ils ont donc demandé à la Direction de consentir à adoucir ces conditions.

La Direction a répondu qu'à la vérité, elle ne voyait pas d'inconvénients dans le maintien du *statu quo* ; qu'en effet, depuis la disparition des conseillers ouvriers, elle avait laissé subsister la réunion des conseillers patronaux qui continuaient à examiner les réclamations du Personnel ; que néanmoins, elle était toujours prête à rétablir le fonctionnement de tout instrument de collaboration.

Les changements apportés au mode d'élection constituant une modification du Contrat collectif, il a fallu que le Personnel nomme des délégués à cet effet.

Au cours de la réunion, les parties ont pensé qu'il fallait en profiter pour préciser tous les points sur lesquels, dans cet ordre d'idées, les précédents Contrats étaient restés muets, et ont donc accepté l'avenant qui suit :

I. RÈGLEMENT DES ÉLECTIONS

I. — *Règles générales* : les règles contenues dans le premier Contrat collectif et dans son annexe notamment, subsistent en ce qu'elles ne sont pas contredites par celles qui suivent.

II. — Ne peuvent voter, et ne sont éligibles, que les ouvriers et ouvrières âgés de plus de 18 ans. Les brigadiers et brigadières sont électeurs et éligibles.

III. — Pour être éligible, soit au premier, soit au second degré, il faut avoir deux années de présence à la Manufacture ; toutefois, la Direction pourra renoncer à l'application de cette règle, s'il s'agit d'ouvriers et ouvrières qui auraient contribué à la collaboration du Personnel et de la Direction.

IV. — Le vote est obligatoire, chacun étant naturellement libre de déposer un bulletin blanc.

V. — *Election des délégués du premier degré* : ces élections se font en quatre sections (Gaufretterie, Pâtisserie, Pâtes mécaniques, Services annexes).

VI. — Si, dans une section, le nombre des bulletins blancs ou nuls représente la majorité des votants, on en déduira que cette section ne désire pas la constitution du Conseil paritaire.

VII. — Si les bulletins blancs ou nuls étant en majorité, aucun des candi-

dats n'a néanmoins obtenu la majorité absolue du nombre des votants, il est procédé à un second tour, au cours duquel la majorité relative sera suffisante.

VIII. — Si, dans une ou deux sections, l'élection n'a pu avoir lieu, comme il est dit au § VI, l'assemblée des délégués du premier degré sera constituée valablement par ceux des autres sections ; mais si ce fait se présentait pour trois sections, on en déduirait que la majorité du Personnel ne désire pas la constitution du Conseil paritaire.

IX. — Il n'y aura lieu à élection complémentaire dans une section, que si le nombre des délégués du premier degré est réduit au moins de moitié.

X. — *Election des conseillers paritaires* : l'assemblée des délégués du premier degré procédera à l'élection des conseillers paritaires et de deux suppléants. L'élection se fait à la majorité absolue, au premier tour, et à la majorité relative, au second tour. Le vote est également obligatoire.

XI. — En principe, les conseillers titulaires seront choisis à raison de un par section ; mais si l'une ou deux des sections se sont abstenues de nommer des délégués du premier degré, ou si, parmi les délégués du premier degré de l'une ou de deux sections, on ne trouvait pas de candidats acceptant ces fonctions, les quatre conseillers titulaires pourraient être choisis à raison de deux dans la même section. Toutefois, si ce fait se produit pour plus de deux sections, le Conseil paritaire ne sera pas constitué.

XII. — Le changement de section d'un conseiller paritaire n'entraînera pas nécessairement sa démission ; le Conseil paritaire sera juge de la question et décidera, dans chaque cas, si le conseiller peut être maintenu ou s'il faut procéder à son remplacement.

XIII. — Désormais, toute adjonction ou toute modification de détail au mode d'élection, et particulièrement à l'annexe du premier Contrat et à l'avenant ci-dessus seront valablement décidées par le Conseil paritaire. La Direction pourrait toutefois opposer son veto, si elle estimait qu'il s'agit, non pas de points de détail, mais de modifications entraînant un changement dans l'essence même du Conseil paritaire.

II. FIXATION DU COUT DE LA VIE

Le Contrat collectif prévoyait que le coût de la vie ne serait fixé par le Conseil paritaire, qu'une fois par an.

En raison de l'instabilité actuelle des prix, les parties décident que, désormais, le coût de la vie sera fixé deux fois par an, au début de juin et de décembre ; les parties devront toutefois se mettre auparavant d'accord sur la méthode que le Conseil paritaire devra employer pour cette fixation : les délégués du Personnel proposant la fixation directe, par une enquête auprès des producteurs dijonnais ; la Direction se réservant de n'accepter cette méthode que si elle lui paraît pratique et rationnelle.

Si les parties ne tombaient pas d'accord sur la méthode même à employer, cette clause serait non avenue et la fixation du coût de la vie n'aurait lieu qu'en décembre de chaque année, comme il était prévu au Contrat.

Au contraire, en cas d'accord, la fixation bisannuelle durerait tant que

persisterait la période instable des prix, et ne cesserait que quand les parties se seraient mises d'accord pour revenir à la fixation annuelle.

***

Enfin, en décembre 1925, les ouvriers demandèrent la conclusion d'un troisième avenant auquel, pour des raisons de clarté, on préféra un nouveau Contrat, ainsi que l'explique la notice qui le précède :

HISTORIQUE

Le deuxième Contrat collectif de décembre 1921 avait déjà reçu deux avenants, l'un en décembre 1922, l'autre en mars 1924.

En décembre 1925, le Personnel a demandé à laDirection d'accepter un nouvel avenant qui aurait porté sur les trois points suivants :

1° La partie du Contrat qui traitait de la durée du travail serait mise à jour en tenant compte du décret du 6 août 1925 (1).

2° La réduction des salaires anormaux ne pourrait avoir lieu que si les salaires aux pièces dépassaient 150 % des salaires de base.

3° Une nouvelle catégorie de salaire horaire serait créée pour les ouvriers exceptionnels.

Les ouvriers ont abandonné ce dernier point. Sur les deux autres, la Direction a accepté la proposition, sauf quelques modifications de détail.

En ce qui concerne les salaires anormaux, elle a elle-même proposé de ne plus procéder, en fin de semestre, à des réductions, mais simplement à des réajustements, ce qui devait entraîner une modification du même ordre pour les demandes du Personnel.

Au cours de la discussion, il a semblé que, plutôt que de faire un troisième avenant au deuxième Contrat, il serait plus simple, pour n'avoir qu'un texte à consulter par la suite, de rédiger un troisième Contrat et cela, bien que les modifications apportées dans la discussion actuelle fûssent peu importantes.

Il convient de noter qu'au cours de cette discussion, parmi les nombreuses idées échangées, les parties ont été d'accord sur les points suivants :

1° Elles reconnaissent que le Conseil paritaire a fonctionné à la satisfaction générale ;

2° Elles déclarent nettement qu'au point de vue de la loi de 8 heures, le système prévu par l'ancien Contrat et qui, on se le rappelle, se résumait dans la fixation de 1200 heures de travail par semestre, avec report sur le semestre en cours, des heures inutilisées dans le semestre précédent, était très supérieur au système établi par le décret du 6 août 1925, avec ses règles rigides et ses innombrables formalités qui ne permettront sans doute pas aux ouvriers de travailler pendant 2400 heures par an.

---

(1) C'est par ce décret que la loi de 8 heures était rendue applicable en Biscuiterie.

§ 1 DURÉE ET ÉTENDUE D'APPLICATION

ART. 1. — Ainsi qu'il était tacitement convenu lors du précédent Contrat, celui-ci ne s'appliquera pas au Personnel des bureaux, non plus qu'au Personnel des Services techniques (cette expression ne comprenant bien entendu, ni la Ferblanterie, ni la Caisserie).

ART. 2. — La durée du présent Contrat est de un an, c'est-à-dire jusqu'au 31 décembre 1926. Toutefois, il se renouvellera par tacite reconduction pour une période d'un an, s'il n'est pas dénoncé par l'une ou l'autre des parties, deux mois avant son échéance. Et ainsi de suite, d'année en année.

§ 2 CONSEIL PARITAIRE

ART. 3. — Le Conseil paritaire continuera à exercer le même rôle que précédemment, d'après les mêmes règles et principes.

Toutefois, pour la fixation du coût de la vie, le Conseil sera composé de cinq conseillers de chaque côté.

ART. 4. — *Règlement des élections* : ne peuvent voter et ne sont éligibles, que les ouvriers et ouvrières âgés de plus de 18 ans. Les brigadiers et brigadières sont électeurs et éligibles.

ART. 5. — Pour être éligible, soit au premier, soit au second degré, il faut avoir deux années de présence à la Manufacture ; toutefois, la Direction pourra renoncer à l'application de cette règle s'il s'agit d'ouvriers et ouvrières qui auraient contribué à la collaboration du Personnel et de la Direction.

ART. 6. — Le vote est obligatoire, chacun étant naturellement libre de déposer un bulletin blanc.

ART. 7. — *Election des délégués du premier degré* : ces élections se font en quatre sections (Gaufretterie, Pâtisserie, Pâtes mécaniques et Services annexes).

ART. 8. — Si, dans une section, le nombre des bulletins blancs ou nuls représente la majorité des votants, on en déduira que cette section ne désire pas la constitution du Conseil paritaire.

ART. 9. — Si, les bulletins blancs ou nuls étant en minorité, aucun des candidats n'a néanmoins obtenu la majorité absolue du nombre des votants, il est procédé à un second tour, au cours duquel la majorité relative sera suffisante.

ART. 10. — Si, dans une ou deux sections, l'élection n'a pu avoir lieu, comme il est dit à l'article 8, l'assemblée des délégués du premier degré sera constituée valablement par ceux des autres sections ; mais si ce fait se présentait pour trois sections, on en déduirait que la majorité du Personnel ne désire pas la constitution du Conseil paritaire.

ART. 11. — Il n'y aura lieu à élection complémentaire dans une section que si le nombre des délégués du premier degré est réduit au moins de moitié.

ART. 12. — *Election des conseillers paritaires* : l'assemblée des délégués du premier degré procédera à l'élection des conseillers paritaires et de deux

suppléants. L'élection se fait à la majorité absolue, au premier tour, et à la majorité relative, au second tour. Le vote est également obligatoire.

ART. 13. — En principe, les conseillers titulaires seront choisis à raison de un par section ; mais si l'une ou deux des sections se sont abstenues de nommer des délégués du premier degré, ou si, parmi les délégués du premier degré de l'une ou de deux sections, on ne trouvait pas de candidats acceptant ces fonctions, les quatre conseillers titulaires pourraient être choisis à raison de deux dans la même section. Toutefois, si ce fait se produit pour plus de deux sections, le Conseil paritaire ne sera pas constitué.

ART. 14. — Le changement de section d'un conseiller paritaire n'entraînera pas nécessairement sa démission : le Conseil paritaire sera juge de la question et décidera, dans chaque cas, si le conseiller peut être maintenu ou s'il faut procéder à son remplacement.

ART. 14 *bis*. — Désormais, toute adjonction ou toute modification de détail au mode d'élection seront valablement décidées par le Conseil paritaire. La Direction pourrait toutefois opposer son veto si elle estimait qu'il s'agit, non pas de points de détail, mais de modifications entraînant un changement dans l'essence même du Conseil paritaire.

§ 3 EMBAUCHAGE ET DÉBAUCHAGE

ART. 15. — Le règlement d'atelier qui supprime le délai de préavis subsistera dans son intégrité pour tout congédiement individuel.

Toutefois, la Direction ne prononcera pas le renvoi d'un ouvrier, pour l'unique raison qu'il ferait partie d'un Syndicat.

ART. 16. — D'autre part, dans le cas où la Direction se verrait contrainte, par suite d'un ralentissement des affaires, à débaucher tout ou partie d'un atelier ou d'une brigade, c'est-à-dire en cas de débauchage collectif pour des causes impersonnelles elle s'engage à prévenir les intéressés au moins huit jours à l'avance.

Pendant ces huit jours, les ouvriers et ouvrières pourront obtenir l'autorisation de s'absenter deux heures par jour, sauf dans le cas où cette absence serait de nature à désorganiser le travail ; mais si la durée du travail était réduite à moins de 8 heures et demie par jour, ces deux heures seraient diminuées d'une quantité égale.

ART. 17. — Les ouvrières qui auront quitté momentanément la Manufacture pour faire leurs couches, seront à leur retour, réintégrées dans un même emploi.

Il en sera de même pour les ouvriers ou ouvrières qui auront dû quitter momentanément la Manufacture, pour cause de maladie, à la condition toutefois que la durée de l'absence n'excède pas quatre mois.

Pendant les couches ou la maladie, le Médecin de la société aura le droit de visiter l'ouvrière ou le malade.

Il n'est fait exception au droit de réintégration ainsi consacré que : 1° dans le cas où il serait établi que l'ouvrière ou le malade a subi une diminution notable de ses aptitudes ; 2° dans celui où cette réintégration se heur-

terait à des difficultés provenant d'une modification dans les conditions du travail, ce dont le Conseil paritaire serait juge.

§ 4 SALAIRES

ART. 18. — Les salaires horaires pour les ouvriers et ouvrières travaillant aux pièces seront fixés comme suit :

Pour les hommes et jeunes gens (y compris les apprentis et les petites mains) il y aura neuf catégories, depuis 1 fr.006 jusqu'à 2 fr. 347, de l'heure, chaque catégorie étant de 0 fr.168 supérieure à la précédente. Toutefois, les manœuvres ne pourront dépasser la sixième catégorie (1 fr.844).

Pour les femmes et jeunes filles, il y aura sept catégories, de 0 fr.838 à 1fr.844 ; chaque catégorie étant aussi de 0 fr.168 supérieure à la précédente, et la catégorie de 1 fr.844 étant réservée aux ouvrières exceptionnelles ou occupées à des travaux exceptionnellement difficiles. Toutefois, les femmes manœuvres ne pourront dépasser la cinquième catégorie (1 fr.509).

ART. 19. — On considérera comme emploi de manœuvre celui que pourra remplir un ouvrier ou une ouvrière sans apprentissage spécial.

ART. 20. — Les promotions de catégorie à catégorie seront faites par le Conseil paritaire, et porteront effet à partir du commencement de la paie suivante. Le Conseil pourra effectuer aussi des rétrogradations.

Pour ces promotions et rétrogradations, le Conseil paritaire prendra l'avis des Commissions d'atelier.

ART. 21. — Chaque atelier est divisé par le Conseil paritaire en un certain nombre de sections. Le Conseil choisira dans chaque section les trois ouvriers ou ouvrières qui lui paraîtront les plus compétents. Ils formeront les Commissions d'atelier qui devront donner leur avis sur les mutations de catégories, ainsi qu'il a été dit ci-dessus.

ART. 22. — Les prix de pièces des articles de création récente (moins de un an) pourront être modifiés par le Conseil paritaire, à toute époque.

S'il s'agit, au contraire, d'articles anciens, les prix ne pourront être modifiés, soit en hausse, soit en baisse, qu'à la fin de chaque semestre.

La Direction, tout en tenant expressément à déclarer qu'elle ne s'est jamais engagée qu'à établir un prix de pièces donnant 120 % du salaire horaire, accepte de ne proposer une diminution d'un article, comme étant anormal, que s'il produit (ou doit normalement produire) un salaire donnant un coefficient dépassant 150 % du salaire horaire.

En cas de salaires anormaux, la Direction consent à ne demander au Conseil paritaire que des réajustements, c'est-à-dire qu'en même temps qu'elle demandera la réduction du prix anormal, elle proposera l'augmentation d'autres articles, de telle façon que, en se basant sur la moyenne de la production de ces articles le total des salaires payés par la Manufacture reste sensiblement le même.

Inversement, pour les articles anciens, le Personnel ne demandera en fin de semestre, que des réajustements, c'est-à-dire qu'il ne réclamera d'augmentation pour un travail qu'il jugerait trop peu payé, qu'à la condition de

proposer une diminution pour un autre travail, le total des salaires devant rester sensiblement le même.

ART. 23. — Pour la répartition dans le travail par équipes, les brigadiers n'auront pas droit, en cette seule qualité, du chef de leurs fonctions, à un taux supérieur à celui des meilleurs ouvriers.

ART. 24. — Le coût de la vie continuera à être fixé par le Conseil paritaire. Tant que durera la période d'instabilité des prix, cette fixation continuera à avoir lieu deux fois par an, en juin et décembre.

La fixation bisannuelle ne cessera que lorsque les parties se seront mises d'accord pour revenir à la fixation annuelle.

Pour que la variation du coût de la vie influe sur les salaires il sera nécessaire qu'elle atteigne au minimum 3 % par rapport à la base 100 en 1922. Au-delà de ce chiffre, la variation sur le coût de la vie influera proportionnellement sur les salaires.

§ 5 DURÉE DU TRAVAIL

ART. 25. — Les parties n'ont d'autres droits et d'autres obligations que ceux qui dérivent de la loi du 23 avril 1919 et du décret du 6 août 1925.

Toutefois, la direction consent à maintenir la semaine anglaise, se réservant de la supprimer en cas d'urgence.

Les heures supplémentaires auront lieu sans majoration de prix.

C'est sous l'empire de ce Contrat que nous vivons actuellement.

Parvenus maintenant au terme de cette évolution, nous pouvons jeter un coup d'œil en arrière, et si nous comparons ce dernier Contrat qui forme un petit code de notre droit ouvrier, avec le premier Contrat collectif, si rudimentaire, nous nous rendons compte du chemin parcouru.

On voit quelle amélioration a été introduite dans la constitution du Conseil paritaire, tant au point de vue de la régularité des élections que par l'adjonction des Commissions d'atelier. On voit surtout quels progrès a fait la question si importante des salaires, non seulement des salaires horaires, mais surtout des salaires aux pièces. Ceux-ci deviennent stables, puisqu'ils ne peuvent plus subir que des réajustements et ceci deux fois par an seulement.

Or on sait que si les syndicats sont hostiles au travail aux pièces, c'est parce qu'ils reprochent à l'industriel de baisser le taux d'un article dès que l'ouvrier, au moyen d'un effort, augmente la quantité produite.

De son côté, l'ouvrier freine, car il craint de voir diminuer le prix de pièces s'il produit trop.

Au contraire, dans le système adopté aux Biscuits Pernot, si la Direction propose la diminution d'un prix de pièces, c'est dans un but d'équité et

d'égalité, et non par intérêt pécuniaire, puisqu'elle devra proposer en même temps l'augmentation d'un autre prix.

Enfin et surtout, les Contrats collectifs ont non seulement introduit la variation des prix suivant le coût de la vie, ce qui est déjà rare en France, mais, sur le désir des ouvriers, ils ont donné compétence au Conseil de conciliation pour cette fixation, ce qui est sans doute unique.

Or, ces améliorations incontestables, si elles n'ont été consacrées que dans les Contrats collectifs, ont été souvent préparés par la pratique régulière du Conseil paritaire, que nous allons maintenant étudier en détail.

CHAPITRE II

COMPOSITION DU CONSEIL

§ I. Les divers modes de Conseils

La composition d'un Conseil est extrêmement variable.

Ainsi, signalons, sans y insister, qu'aux États-Unis, les Conseils sont de deux types : l'un, le type courant que nous étudierons plus loin, l'autre qu'on appelle type gouvernemental ou aussi Leitch Plan, du nom de l'ingénieur social qui l'a établi à la Demuth Cº (fabrique de pipes à Richmond Hill). Ce dernier type est d'ailleurs beaucoup moins fréquent : 6,6 % du total en 1919 ; il s'est légèrement développé, pour atteindre 12,8 % en 1924 (1).

Dans ce cas, il y a deux Conseils : la Chambre et le Sénat, le premier composé de délégués des ouvriers, le second de contremaîtres, chefs d'ateliers, etc. Leurs décisions sont exécutées par le Cabinet (c'est-à-dire les directeurs de l'usine) (2). Il pousse l'imitation jusqu'à qualifier ces décisions de « bills ».

Ce système qui nous paraît bizarre, reposant sur une assimilation factice, est manifestement inférieur au type normal. Je le négligerai entièrement. D'ailleurs, certaines des sociétés qui utilisent ce type ont dû en reconnaître les inconvénients, puisque elles y ont ajouté, par exemple à la Goodyear Tire and Rubber Cº des réunions mixtes composées de trois membres du Sénat, trois de la Chambre et six de la Direction.

On pourrait trouver, en Hollande, un système voisin, dans quelques « Kerns ». Dans l'une, la Kern se compose de deux divisions : celles des ouvriers doit transmettre d'abord ses propositions à la division

(1) Nat. Ind. Conf. Board. Enq. de 1925, p. 10.
(2) Cestre, *loc. cit.*, p. 246.

des contrôleurs et contremaîtres qui les adresse ensuite à la Direction, avec son avis (1). Dans d'autres, il y a deux chambres : chambre des chefs et chambre du travail, siégeant à part et présidées toutes deux par la Direction (2). A la fabrique de Levures Van Marken, de Delft, que j'étudierai plus loin à propos de la représentation proportionnelle, on trouve même cinq chambres : 1° des chefs de département ; 2° des employés principaux, sous-chefs ; 3° des employés ; 4° des contremaîtres ; 5° des ouvriers.

Ce système ne permet pas d'employer la forme paritaire et il ne produit pas l'unité de jurisprudence que l'on obtient avec un Conseil unique. Il est vrai qu'il peut y avoir une réunion de toutes les Kern sous la présidence de la Direction, si la Direction le désire ou si les trois quarts des membres le demandent (3).

Notons ici qu'aux États-Unis, on fait une distinction à laquelle on paraît attacher une grande importance (4), entre deux catégories de Conseils : le type Single Works Councils où il n'y a qu'un seul Conseil, et le type « Divisional Committees » dans lequel il y a un petit comité d'usine pour chaque division naturelle de l'usine, avec un Conseil d'usine général, composé de diverses manières par la réunion, soit des membres des différents comités, soit de leurs Présidents, soit de membres élus par ces comités.

Je négligerai cette distinction qui ne peut avoir d'analogue dans notre Manufacture. Elle peut se comprendre dans certaines manufactures américaines qui emploient des milliers d'ouvriers. Dans les autres, elle paraît apporter une complication, sans présenter d'utilité réelle.

Tout Conseil se compose essentiellement de trois éléments : les Conseillers, le Président et le Secrétaire. Dans le nôtre, nous trouvons en outre : les Commissions d'ateliers et l'organisme départiteur.

Nous allons les examiner successivement :

§ 2. Les Conseillers

A. — *Généralités*

En ce qui concerne les conseillers, deux systèmes sont en présence : dans l'un, les conseillers élus par le Personnel et ceux que nomme la Direc-

(1) Central Overleg Kernrapport, p. 11.
(2) ibid., p. 15.
(3) ibid., p. 17.
(4) Nat. Ind. Conf. Board, enquête de 1919, p. 20 à 31.

tion sont en nombre égal : c'est la forme paritaire (1) ; dans l'autre, ils sont en nombre quelconque.

Dans le second système, il s'agit plutôt d'un organe de conversation. Aussi, je préfère de beaucoup le premier, car il est le seul qui permette de passer au vote, tout en présentant quelques difficultés en cas de partage des voix.

C'est celui que nous avons adopté. C'est celui des industriels de la porcelaine en Grande-Bretagne (2).

Aux États-Unis, nous trouvons trois formes :

a) Représentants en nombre égal (Nelson C°, ; Plimpton Press, de Norwood ; International Harvester C°, etc.).

b) Représentants en nombre inégal (Sprague Electric C° : 54 membres, dont 16 de la Direction, etc.)

c) Double organisme : le Conseil est composé exclusivement d'ouvriers, et sous cette forme, il s'occupe de certaines questions pour lesquelles il a compétence exclusive, telles que la gestion des œuvres sociales : restaurant ou magasin corporatif, caisses d'épargne, mutuelles, caisses de retraite, habitations ouvrières, bibliothèques, sociétés sportives, organisation de soins médicaux, de cours pour illettrés ou de cours techniques (3), l'industriel fournissant, le plus souvent, les locaux et les fonds de roulement. Pour les autres questions, il se joint aux représentants de la Direction, en nombre égal, et forme alors un « Conseil mixte ».

Dans ce cas, comme le note justement l'enquête de 1919, « il y a, en somme, très peu de différence entre un Conseil « joint » composé d'un nombre égal de représentants ouvriers et de représentants patronaux et un Conseil formé seulement de représentants ouvriers rencontrant, dans des séances spéciales, un nombre égal de représentants patronaux ».

B. — *Nombre des conseillers et durée de leur mandat*

Ainsi qu'on l'a vu, notre Conseil paritaire comprend normalement huit conseillers : quatre élus par le Personnel et quatre nommés par la Direction.

Il y a évidemment intérêt à ce que le nombre des conseillers soit peu élevé. C'est le seul moyen d'avoir des discussions courtes et claires.

Aux États-Unis, le nombre des conseillers est parfois très grand. Ainsi

---

(1) Il faut évidemment assimiler à la forme paritaire, le système du Conseil « Fayette R. Plumb » où, pour 12 conseillers ouvriers, il n'y a que 4 conseillers patronaux, mais ayant chacun droit à 3 voix (CESTRE, *loc. cit.*, p. 257).

(2) Report of the Establishement, *loc. cit.*, p. 65 et suiv.

(3) Ind. Nat. Conf. Board, Enq. de 1919, p. 43-45.

à la Bridgeport Brass C°, 90 membres au Comité général, savoir 45 élus parmi les ouvriers et 45 employés nommés par la Direction. Aussi dans certains Conseils où le nombre des membres est fort élevé, on a été amené à la nécessité de créer un comité plus restreint. Par exemple, à la Willys Overland C°, un « General Board of Ajustement », composé seulement de cinq représentants du Personnel et de cinq de la Direction ; à la Procter and Gamble C°, un « Executive Council » comprenant le Président, le Vice-président, le Secrétaire et quatre membres choisis par le Président (1) ; de même à la Bridgeport Brass C°.

Pour le même motif, dans une Kern hollandaise qui comprend 67 membres, il a été nécessaire de nommer un comité de direction composé de cinq membres (2).

Ceci nous fait toucher du doigt un autre inconvénient de ce système : quand les délégués de la Direction sont aussi nombreux, elle ne peut les choisir parmi les chefs de service ; il faut qu'elle les prenne parmi les employés. Or, si ceux-ci n'ont pas la même compétence que les chefs de service, ils n'ont pas non plus la même mentalité : ils se soucient moins des intérêts généraux. S'ils devaient, par exemple, fixer le coût de la vie, ils seraient évidemment plus disposés à soutenir le point de vue des ouvriers avec qui ils ont le même intérêt, que celui de la Direction.

Dans notre Conseil, le premier avenant (26 décembre 1922) introduisit, sur la demande du Personnel, une clause aux termes de laquelle le Conseil paritaire serait exceptionnellement composé de dix membres, pour la fixation du coût de la vie.

Quel était le but de cette demande ? Sans doute, le besoin de s'entourer de toutes les compétences, en raison de l'importance et de la gravité du problème, et notamment de faire assister au Conseil, soit le Secrétaire du Syndicat, soit le délégué du Personnel à la Commission départementale du coût de la vie, s'ils n'étaient ni l'un ni l'autre, conseillers paritaires.

A une réunion ultérieure, les ouvriers demandèrent que le cinquième conseiller fut présent, non seulement pour la fixation du coût de la vie, chaque semestre, mais aussi pour la révision des salaires anormaux qui pouvait y être jointe, ajoutant que la présence du Secrétaire du Syndicat, quand il ne ferait pas partie du Conseil, donnerait plus de poids à la décision et la ferait plus facilement accepter par le Personnel.

Quelle est la durée du mandat de nos conseillers ? Le premier Contrat indiquait quatre ans, avec renouvellement par moitié tous les deux ans,

(1) Nat. Ind. Conf. Board, rapport de 1919, ch. IV.
(2) Central Overleg, Kernrapport, p. 9.

la moitié sortant à la fin de 1921 devant être tirée au sort. Ce texte ne parlait que des conseillers élus par le Personnel, parce que c'est pour eux seuls qu'une difficulté pouvait se présenter. Exceptionnellement, en 1921, le Contrat collectif décida qu'au lieu de renouveler moitié seulement du Conseil, comme cela était prévu « tous les membres du Conseil actuel seraient soumis à la réélection pour les conseillers ouvriers *et à une nouvelle nomination pour les conseillers de la Direction.* »

En décembre 1923, on devait donc procéder au renouvellement d'une moitié du Conseil. Mais, ainsi que nous l'avons vu dans le chapitre précédent, c'est à ce moment que se produisit une lacune dans son fonctionnement. Il fallut donc, en février 1924, quand le Conseil devint à nouveau paritaire, procéder au renouvellement de la totalité du Conseil. Mais en février 1926 c'est seulement la moitié du Conseil qui fut soumis à réélection.

Ce renouvellement partiel est évidemment le meilleur. De même qu'il a été adopté pour certaines assemblées législatives auxquelles on voulait assurer une certaine continuité de vues, de même on a craint que, dans des groupements d'ouvriers si facilement entraînés par des meneurs, l'influence inopinée de ceux-ci ne produisît un bouleversement dans l'état d'esprit du Conseil, au cas de renouvellement intégral.

C'est d'ailleurs le renouvellement partiel que nous retrouvons aussi aux Charbonnages de Mariemont.

Aux États-Unis, la durée du mandat est normalement un an, mais dans certains Conseils, six mois, et dans d'autres, deux ans ; en Hollande, la durée varie de un an à quatre ans, avec renouvellement partiel chaque année, quand elle est supérieure à un an (1).

Nos conseillers sont indéfiniment rééligibles (contrat de 1919, annexe, art 2). Ceci entraîne naturellement la possibilité pour la Direction, de toujours nommer les mêmes conseillers.

Examinons maintenant successivement les deux catégories de conseillers. Mais auparavant, une remarque s'impose : si, pour la clarté de l'exposition, j'étudie successivement les règles spéciales aux conseillers patronaux et aux conseillers ouvriers, il n'existe pas, lors des séances, deux catégories de conseillers. Pour supprimer, dans la mesure du possible, les heurts et les oppositions d'idées, j'ai toujours cherché à éviter que le Conseil ne se divise en deux fractions irréductibles. Des questions qui auraient pu ne paraître que des détails, m'ont semblé, en cette matière, avoir une certaine importance. Ainsi, j'aurais désiré qu'aux séances,

(1) Central Overleg Kernrapport, p. 9.

les deux catégories se mélangeassent ; cela n'a pas paru possible ; les conseillers ouvriers qui pouvaient avoir à échanger leurs idées entre eux devaient désirer se placer côte à côte.

Mais tout au moins, sur le procès-verbal de chaque séance, j'ai pris soin de ranger les huit conseillers par ordre alphabétique. Il n'y a que des conseillers paritaires, tous égaux.

C. — *Nomination des conseillers choisis par la Direction*

Lors de cette désignation, la Direction doit s'inspirer du principe suivant : il faut choisir des chefs de service ayant un rôle important dans l'usine. Il faut donc se garder des solutions extrêmes qui consistent, l'une à y placer des membres du Conseil d'administration, l'autre à ne déléguer que des chefs de service d'ordre secondaire.

La première solution est pourtant utilisée à Mariemont où nous voyons siéger l'administrateur-délégué. Naturellement c'est aussi celle des Établissements Joya, de l'Imprimerie Rivière et de l'Usine Harmel. Or, nous verrons que le Conseil de conciliation a notamment pour utilité de débarrasser la Direction de l'examen d'une foule de petites réclamations qui lui feraient perdre son temps (1).

La seconde solution paraît avoir été utilisée chez plusieurs industriels de la région de Grenoble. Une brochure sur le Conseil d'usine (2), après avoir résumé le succès de celui qu'avaient créé les Etablissements Joya, ajoutait que cet exemple avait été suivi par plusieurs industriels de la région de Grenoble. J'ai donc demandé à M. Romanet de me donner quelques renseignements sur les résultats de ces Conseils.

Il m'a répondu qu'ils avaient disparu. Il donne à cet échec, deux raisons : 1° Les conseillers ouvriers étaient élus. Nous verrons que, sur ce point, j'ai une opinion différente.

2° Le mauvais choix des conseillers de la Direction. Je suis, sur ce point, entièrement de son avis. « Les titulaires de ces maisons, dit-il, ont confié à des employés secondaires le soin de tenir les réunions et de leur en transmettre les conclusions. L'élément patronal n'étant pas directement représenté, les ouvriers s'en sont désintéressés ».

Et en effet, il faut que les conseillers de la Direction aient assez d'im-

(1) A Mariemont, il existe un autre inconvénient : comme le Conseil élit son président dans son sein, il pourrait arriver que l'administrateur-délégué ne fût pas nommé président du Conseil, ce qui, dans les autres domaines, nuirait peut-être à l idée de discipline et de hiérarchie.

(2) Union fraternelle du Commerce et de l'Industrie, *loc. cit.* nos 5 et 6.

portance et d'initiative pour prendre la responsabilité d'une contre-proposition ou d'une transaction. Si, au contraire, à chaque réclamation, il faut qu'ils demandent le renvoi à huitaine pour connaître l'avis de la Direction, le Conseil perd la plus grande partie de son utilité. C'est aussi, semble-t-il, la pensée qui inspirait la Commission Withley.

Dans notre Conseil, la Direction semble avoir évité les inconvénients de ces solutions extrêmes.

Elle avait choisi, en 1919, pour la représenter :

Le Directeur des Usines Centrales (Gaufretterie et Pâtisserie) ;

Le plus ancien des Ingénieurs chimistes ;

Le Chef du contrôle ;

Un des Chefs de fabrication qui comptait parmi les plus anciens membres du Personnel dont il avait gravi successivement les échelons.

Comme suppléants : le Chef de la comptabilité et l'Ingénieur sous-chef des Services techniques.

A l'usage, cette composition révéla un défaut : si deux des usines étaient représentées par leur Directeur commun, les deux autres ne l'étaient pas. Quand une réclamation concernait ces usines, le Conseil paritaire était parfois obligé de renvoyer à huitaine pour avoir l'avis de ce chef de service. Parfois aussi, comme nous le verrons plus loin, pour ménager l'autorité de celui-ci, elle devait se borner à lui transmettre la réclamation (en y ajoutant d'ailleurs souvent son avis), mais en lui laissant le soin de prendre la décision.

Aussi, lors du renouvellement qui eut lieu au début de 1924, le Directeur commun aux deux autres usines (Pâtes mécaniques et Services annexes) prit la place, comme conseiller titulaire, de l'Ingénieur chimiste qui, lui-même, parmi les suppléants, remplaça le Chef de la Comptabilité.

Enfin, au décès du Chef de fabrication qui faisait partie du Conseil, la Direction le remplaça par le Chef du Personnel.

Aussi on pourra voir, dans le tableau statistique (1) que le nombre des réclamations transmises par le Conseil au service compétent, au lieu d'être tranchées par lui, n'ont cessé de diminuer.

D. — *Election des conseillers par le Personnel*

Dans notre Conseil, cette élection se fait à deux degrés. Aussi, nous étudierons successivement l'élection des conseillers du premier degré, puis celle des conseillers paritaires. Mais auparavant, élucidons les principes qui dominent la matière.

---

(1) V. infra Appendice.

I. — LES PRINCIPES

Nous nous trouvons ainsi conduits à examiner les trois questions suivantes :

a) Un Conseil de conciliation doit-il être élu ? Oui, sans aucun doute. C'est ainsi que sont, à ma connaissance, constitués presque tous les Conseils de conciliation. La solution contraire ne me paraît avoir été admise que dans les Établissements Joya (j'ai écarté l'Imprimerie Rivière qui ne possédait pas un véritable Conseil).

Aux usines Joya, font partie du Conseil seulement les anciens ouvriers (20 ans de présence). Les fondateurs ont estimé que « un Conseil d'usine nommé à l'élection pourrait n'être que l'émanation de groupements souvent étrangers à l'atelier (1) » ; ils pensaient que l'élection ne serait qu'un pis aller, acceptable seulement dans les usines de formation récente (et encore, en réservant l'agréation par le patron).

Je suis d'un avis différent. Evidemment, la crainte que des meneurs étrangers ou non au Personnel, ne s'immiscent dans les élections, dans un but politique, n'est pas sans fondement. Mais on peut y parer par diverses mesures, telles que l'élection à deux degrés et le vote obligatoire.

Par contre, il est à craindre que l'ensemble du Personnel ne se considère pas comme représenté par des délégués qu'il n'aurait pas élus et ne se désintéresse du Conseil. Et, de fait, quelques anciens ouvriers n'aspirant qu'à la retraite et au repos, n'ayant pas à rendre compte de leur mandat, ne se préoccuperaient peut-être pas assez des questions qui ne les toucheraient pas personnellement.

D'ailleurs, nous voyons la maison Joya faire elle-même une exception au principe posé par elle : à son Conseil d'usine, elle joint des comités d'ateliers dont les membres sont élus (avec agréation d'ailleurs par la Direction).

En tout cas, si la question peut être examinée pour un Conseil de conciliation, elle ne se pose plus pour un Conseil d'arbitrage. Celui-ci devant avoir la forme paritaire, il faut que le nombre des conseillers soit limité. On me répondra qu'on pourrait décider que ce seront les trois ou quatre plus anciens ouvriers qui représenteront le Personnel, mais je ne crois pas que ce système donnerait de bons résultats.

Enfin, quand on remarque que la totalité des Conseils, aux États-Unis, en Grande-Bretagne ou en Hollande, ont cru devoir adopter l'élection, on peut dire que la question est jugée.

---

(1) Union fraternelle du Commerce et de l'Industrie, juin, 1920 n° 5.

b) Les conseillers doivent-ils être élus au second degré ? Ce système était adopté par la fabrique de cigares Straiton et Storm, de New-York (1), par les charbonnages de Mariemont. C'est évidemment le meilleur ; il permet d'obtenir des conseillers plus pondérés et d'éviter, ou en tous cas d'atténuer considérablement le danger signalé plus haut : intrusion d'agitateurs politiques. C'est celui que nous avons choisi.

La majorité des Conseils fondés après guerre aux États-Unis n'emploient pas l'élection à deux degrés, mais, selon le mode électoral en vigueur dans ce pays, il y a d'abord, quelques jours avant l'élection définitive, un vote préalable qui désigne les candidats. Cette désignation se fait suivant quatre systèmes différents : par élection simple au scrutin secret, par pétition (se présentent ceux qui ont réuni les suffrages d'un certain nombre de leurs camarades), par désignation par un Comité spécial d'ouvriers, enfin par un meeting public (2). Les candidats sont choisis parfois en nombre double des sièges à pourvoir, les uns étant candidats en première ligne, les autres en seconde ligne. Le vote définitif ne peut avoir lieu que pour les candidats ainsi désignés.

Ce système paraît, pour nous, inférieur à l'élection à deux degrés.

c) La représentation proportionnelle au nombre des syndiqués et des non-syndiqués.

Ce curieux système n'est appliqué que dans quelques Kern hollandaises. Nous l'étudierons dans le chapitre consacré aux relations avec le Syndicat.

II. — Les élections de premier degré

Lors du premier Contrat, on avait voulu donner aux délégués du premier degré, un rôle assez large : ils pouvaient être appelés par le Conseil pour donner leur avis, quand une question aurait soulevé des difficultés spéciales. C'est pourquoi, ils étaient nommés « délégués consultatifs ». Mais on s'aperçut qu'ils n'étaient pas nécessairement qualifiés pour les difficultés qui pouvaient être soulevées. Le Conseil a donc appelé, quand le besoin s'en est fait sentir, les personnes les plus compétentes, sans se préoccuper de savoir si elles faisaient partie des délégués du premier degré.

1° *Conditions d'électorat*

Le premier Contrat n'en indiquait aucune. A l'usage, on reconnut que c'était une lacune au point de vue de la limite d'âge. En fait, lorsque j'assis-

(1) Office du Travail : La conciliation et l'arbitrage, p. 383.
(2) Nat. Ind. Conf. Board Enq. de 1919, p. 48.

tais aux opérations de vote, j'éliminais les ouvriers et ouvrières trop jeunes Mais il y avait là une certaine imprécision. C'est pourquoi le deuxième avenant a fixé l'âge de 18 ans pour être électeur. On pouvait hésiter entre 18 et 21 ans. Il a paru préférable de choisir 18 ans. C'est en effet, pourrait-on dire, la majorité légale du travailleur (v. notamment le Livre II du Code du Travail, pour la durée du travail, le travail de nuit, etc...). Pratiquement d'ailleurs, il arrive parfois que le travail du majeur de 18 ans vaut celui de l'ouvrier plus âgé et que le premier gagne par conséquent autant.

Il en est de même dans quelques usines des États-Unis, mais la majorité de celles-ci n'exige pas de conditions d'âge (1), de même que dans certaines industries en Grande-Bretagne (2). Dans les Kern hollandaises, il faut généralement être majeur ; dans certaines usines, les conditions sont différentes suivant les sexes : 23 ans pour les hommes, 20 ans pour les femmes (3).

Dans notre Conseil fallait-il, en outre, une durée de présence dans les usines ? Certains Conseils l'exigent : six mois aux Charbonnages de Mariemont (4) ; aux États-Unis, plusieurs règlements demandent une durée de présence qui varie, suivant les Conseils, entre un mois et un an, mais la la plupart sont muets sur ce point (5) ; dans les Kern de Hollande, on exige souvent une durée de présence, variant, de deux mois à trois ans (6).

Si la règle est juste en théorie, nous avons estimé qu'elle aurait pratiquement compliqué les opérations du vote, opérations qui, nous le verrons, ne furent pas toujours faciles.

Parmi les électeurs, fallait-il comprendre les brigadiers et brigadières ? Aux États-Unis, il semble qu'ils sont exclus du droit de vote, dans un assez grand nombre d'usines (7). Notre premier Contrat étant muet, un certain flottement s'était produit à ce sujet. Le deuxième avenant tranche la question, en les admettant expressément au vote. Ceci peut paraître surprenant : les fondateurs de Conseils d'usines sont tous d'accord pour affirmer que la principale utilité de ces organismes consiste précisément à résoudre les trop nombreux conflits qui se présentent entre les contremaîtres ou brigadiers d'une part et leurs subordonnés de l'autre.

Si néanmoins, l'avenant de décembre 1923 les admet au vote, c'est pour

(1) Nat. Ind. Conf. Board, Enquête de 1919, p. 45.
(2) Report of the Establishment, *loc. cit.*, p. 65 et suiv.
(3) Centraal Overleg Kernrapport, p. 7.
(4) Conseil de Bascoup. Règlement art. 7.
(5) Nat. Ind. Conf. Board, Enquête de 1919, p. 45.
(6) Centraal Overleg Kernrapport, p. 7.
(7) Nat. Ind. Conf. Board Enquête de 1919, p. 45.

deux raisons : tout d'abord, les brigadiers ou contremaîtres ne pouvaient guère être choisis par la Direction pour la représenter, et s'ils n'avaient pas été rangés dans la catégorie du Personnel, ils n'auraient pas eu de mandataires au Conseil.

D'autre part, ne pouvait-on espérer que, par cette assimilation, s'atténuerait l'antagonisme qui pourrait exister entre contremaîtres et ouvriers ? Et, en effet, un des contremaîtres a été élu, il y a plusieurs années, comme délégué du premier degré, et toujours réélu depuis. C'est même cet exemple qui a décidé les parties à en sanctionner la régularité, en décembre 1923.

2° *Conditions d'éligibilité*

Le premier Contrat exigeait deux ans de présence dans les Usines, mais il ne spécifiait aucune condition d'âge. Le deuxième avenant comble cette lacune, en fixant à 18 ans l'âge nécessaire, comme pour l'électorat (1).

Il contient, en outre, une disposition qui peut surprendre au premier abord : la Direction peut renoncer à exiger les deux années de présence « s'il s'agit d'ouvriers et ouvrières ayant contribué à la collaboration du Personnel et de la Direction ».

En voici le motif : on a déjà vu, dans le chapitre précédent, que lors de la lacune qui s'était produite en 1923 dans le fonctionnement du Conseil, le Secrétaire du Syndicat avait été le premier à regretter ces incidents et qu'il avait fait tout son possible pour reconstituer le Conseil. Nous étudierons plus tard, longuement, les relations avec le Syndicat et nous verrons que si, au début, il manifestait une tendance révolutionnaire, il avait peu à peu évolué — peut-être sous l'influence du Conseil paritaire — et qu'à ce moment, il était tout-à-fait partisan de la collaboration.

Or, le Secrétaire, alors en fonctions n'avait pas deux ans de présence dans les Usines.

C'est donc une mesure de circonstance, et comme toutes les mesures de ce genre, elle n'est pas sans inconvénients. Pourtant elle se justifie théoriquement : si l'on exige une certaine durée de présence, c'est pour écarter les ouvriers de passage qui ne connaissent pas encore suffisamment le fonctionnement des usines, les désirs — et les devoirs — de leurs camarades, et qui, peu soucieux de s'y créer une situation, s'en désintéressent. Ce n'est plus à craindre quand l'ouvrier, quoique nouveau, a manifesté son attachement aux Usines en cherchant à collaborer avec la Direction.

---

(1) Nat. Ind. Conf. Board. Enquête de 1919, p. 45.

Voici maintenant l'inconvénient possible. Si le Personnel élit un ouvrier ayant moins de deux ans de présence et que la Direction refuse de l'agréer, il pourrait en résulter un conflit (Notons cependant que cette condition de l'agréation par la Direction, est pratiquée dans certaines entreprises, comme les usines Joya).

Signalons ici que certains Conseils prévoient l'affichage des ouvriers éligibles, afin que les votants n'égarent pas leurs voix sur des non-éligibles. C'est là une mesure qui ne peut qu'être recommandée.

3° *Le vote*

a) *Division en sections.* — Il ne pouvait être question de faire voter en commun un millier d'ouvriers et ouvrières. Cela eût entraîné des difficultés pratiques. D'autre part, les ouvriers d'une des Usines n'ont que peu de rapports avec ceux des autres ; on ne pouvait les obliger à voter pour des candidats qu'ils ne connaissaient pas.

On a donc divisé les votants en quatre sections, ce qui était très facilité par l'existence de quatre usines : Gaufretterie, Pâtisserie, Pâtes mécaniques et Services annexes.

Ainsi que je l'ai déjà signalé, deux catégories de Personnel n'y sont pas incorporées : les Bureaux et les Services techniques. Les employés, en effet, n'ont jamais manifesté le désir d'être soumis à la juridiction du Conseil paritaire. Ils remettent donc directement leurs réclamations au Directeur commercial. On conçoit d'ailleurs facilement leur état d'esprit : ils n'auraient pu obtenir, au maximum, qu'un siège au Conseil paritaire. Or, on sait qu'il n'y a pas une très grande sympathie entre ouvriers et employés (état d'esprit d'ailleurs fâcheux et contre lequel nous avons essayé de réagir dans d'autres domaines, notamment dans notre Société Sportive, notre Harmonie et notre Chorale). Les employés auraient donc pu craindre que les conseillers ouvriers ne missent aucun empressement à soutenir leurs réclamations (1).

Quant aux ouvriers des Services techniques, ils ont une formation professionnelle toute spéciale ; ils ne sont pas payés aux pièces, à l'inverse des ouvriers de la fabrication ; leurs salaires sont différents, devant suivre ceux qui sont adoptés sur la place pour les corps de métier auxquels ils appartiennent. Enfin, et c'est peut-être la raison pratiquement décisive : ils ne font pas partie du même Syndicat — ceux qui sont syndiqués du moins.

---

(1) L'annexe au premier Contrat parle bien des employés, mais c'est une erreur due à une rédaction hâtive.

Revenons à cette division en quatre sections. Elle suscita un certain jour, une difficulté : en février 1924, à la suite de la reconstitution du Conseil paritaire, un groupe anonyme « de protestataires des Pâtes mécaniques» demanda que cette usine fut divisée elle-même en deux sous-sections : ouvriers de la fabrication et ouvrières de l'emballage. En effet, disaient-ils, le personnel de chaque catégorie ne connaît guère celui de l'autre, et ignore notamment qui, dans l'autre catégorie, réunit les conditions exigées.

Théoriquement, la réclamation pouvait se justifier. Et cependant, cette subdivision aurait entraîné des complications. D'ailleurs l'Usine des Pâtes mécaniques ne pouvait, en toute hypothèse, avoir qu'un représentant titulaire au Conseil paritaire.

Pratiquement, il n'était pas difficile de deviner les mobiles qui guidaient les protestataires. Ainsi que nous le verrons, les éléments avancés, adversaires de toute collaboration, ne subsistaient guère que dans l'atelier de la fabrication, aux Pâtes mécaniques. C'est en partie à eux qu'étaient imputables les incidents qui avaient amené, à la fin de 1923, l'arrêt dans le fonctionnement du Conseil, notamment par les attaques et les critiques dont ils abreuvaient les conseillers paritaires. En maintenant les deux ateliers en une section de vote, ils auraient été noyés dans la masse. En divisant en deux sous-sections, ils pouvaient espérer qu'ils conserveraient la majorité, dans l'une des sous-sections.

L'esprit qui animait cette lettre se révélait d'ailleurs par les critiques qu'elle contenait contre le Secrétaire du Syndicat.. Aussi, le Conseil paritaire, saisi de la réclamation à sa première séance, se borna à dire que, la lettre étant anonyme, il était tout disposé à entendre, à la séance suivante, une délégation des réclamants. Personne ne se présenta.

Quant à l'élection proprement dite, l'annexe au premier Contrat indique que chaque section élira des délégués du premier degré, à raison d'un par 20 ouvriers ou fraction de 20. Bien que l'annexe ne le spécifie pas, il faut entendre « par 20 inscrits », c'est-à-dire en éliminant le Personnel au-dessous de 18 ans.

b) Bulletins de vote. — Naturellement la distribution des bulletins de vote est licite. Les protestataires dont j'ai parlé plus haut avaient critiqué « le mode d'emploi complètement illégal qui consiste à établir une liste et à la distribuer à chacun des ouvriers et ouvrières, en leur disant « Votez pour la liste que nous vous remettons »

Cette réclamation était encore plus insoutenable que la précédente. Le Secrétaire du Syndicat, visé dans cette lettre, m'avait demandé l'autori-

sation de distribuer des bulletins de vote. Je ne pouvais naturellement la refuser. Mais j'avais exigé que ces bulletins fussent distribués à la première heure, de telle façon que chacun ait largement le temps, avant le vote, de les modifier à sa guise.

Il va sans dire que si les éléments avancés, auteurs de la protestation, avaient demandé l'autorisation de distribuer aussi des bulletins, elle leur eût été accordée, dans les mêmes conditions.

c) *Réception des bulletins.* — Comment vote-t-on ? Nos Contrats étaient muets sur ce point. Au début, on décida de mettre des urnes aux portes des ateliers, urnes surveillées naturellement par un contremaître ou chef de service. A onze heures et demie, en sortant, chacun devait déposer son bulletin. Les résultats furent déplorables : une bousculade se produisait aux portes. Beaucoup d'ouvriers ou ouvrières préféraient ne pas voter plutôt que de perdre quelques minutes à attendre leur tour. Ce fait est bien caractéristique : la grande majorité du Personnel reconnaît l'utilité du Conseil paritaire, mais on ne veut pas s'imposer le sacrifice de quelques instants pour permettre son fonctionnement.

Nous avons donc, au bout de deux ans environ, modifié ce mode de votation : je me rendis dans chaque atelier pendant le travail, accompagné du conseiller paritaire de l'usine correspondante. Nous passions auprès de chaque ouvrier et ouvrière qui devait remettre son bulletin dans l'urne.

Ce système avait surtout l'inconvénient de me faire perdre un temps considérable. Mais il m'a permis de me rendre compte de la mentalité du Personnel : fréquemment, l'ouvrier auquel on présentait l'urne ignorait ce dont il s'agissait, bien que des affiches eussent été apposées ; surtout il ne savait pour qui voter : il demandait au conseiller qui m'accompagnait, de lui donner les noms des candidats. Je m'aperçus bien vite qu'il lui demandait même pour qui il devait voter. Bien plus, l'un des conseillers avait dans sa poche des bulletins tout préparés qu'il donnait à l'ouvrier ; celui-ci les remettait tels dans l'urne ; même si un nom lui avait déplu, il n'aurait osé le biffer, car le conseiller paritaire s'en serait aperçu. J'ai naturellement interdit cette pratique comme contraire à la liberté du vote.

Cette seconde méthode avait encore le même inconvénient que la première, quoique dans une moindre mesure : certains ouvriers ne voulaient pas se donner la peine de voter, même quand on leur présentait l'urne.

Les choses étaient dans cet état lors de la discussion du deuxième avenant, au début de 1924. On se doutait bien alors que, comme nous l'affirmaient les délégués, si le Conseil paritaire avait cessé de fonctionner pendant quelques mois, ce n'était pas par suite d'une hostilité du Personnel (sauf peut-être pour une infime fraction de celui-ci dans l'usine des Pâtes

mécaniques-Fabrication). Nous pensions bien que cette cause résidait plutôt dans l'absence de candidats aux fonctions de conseiller paritaire. Mais enfin, on n'en était pas certain.

C'est alors que le Président du Conseil d'administration lui-même, M. Lucien Richard, eut l'heureuse idée de proposer le vote obligatoire : c'était la solution cherchée. Mais il ne suffisait pas de décréter théoriquement le vote obligatoire : quelles sanctions lui donner ? M. Lucien Richard ajouta qu'il suffisait de décider que les élections coïncideraient avec la paie et que la délivrance de l'enveloppe contenant cette paie n'aurait lieu que contre remise d'un bulletin dans l'urne. Depuis, le système a fonctionné à la satisfaction générale.

Il convient de remarquer ici que, de même que c'est le Conseil d'administration qui, en 1919, propose dans nos usines la création du Conseil paritaire, de même, c'est lui qui, en 1924, trouve le moyen de le ressusciter par le vote obligatoire : c'est donc qu'il n'estimait pas l'œuvre du Conseil néfaste ni contraire aux droits du patronat.

Peut-être aussi conviendrait-il de signaler à ceux qui répugnent à la conciliation obligatoire que l'application du principe de l'obligation a donné ici, dans un domaine restreint il est vrai, des résultats intéressants.

Mais il fallait aussi prévoir ce qui se passerait si tout ou partie du Personnel était, par impossible, hostile au fonctionnement du Conseil. Puisque le vote devenait obligatoire, les adversaires du Conseil manifesteraient leur opinion par un bulletin blanc ; si, au premier tour, dans une section, les bulletins blancs ou nuls constituaient la majorité, on en déduirait que cette section était hostile au fonctionnement du Conseil paritaire. Si ce fait se produisait dans deux des usines nous avons estimé qu'elles n'avaient pas le droit de priver les deux autres du Conseil paritaire dont celles-ci auraient demandé le maintien : le collège des électeurs du second degré serait valablement constitué avec les délégués des deux autres ; mais si le fait se produisait dans trois des usines, le Conseil paritaire serait abandonné.

Au point de vue de la répression des fraudes électorales, nous trouvons, à Mariemont, une série de mesures, notamment celles qui ont été adoptées à la séance du 28 novembre 1905 : interdiction pour les candidats de remplir les fonctions de préposés aux urnes, et surtout installation d'isoloirs, qui existaient déjà avant 1905, mais qu'on modifia alors « pour permettre aux préposés de surveiller les électeurs à leur entrée et à leur sortie » (1) On ajoute, ce qui est assez naturel, que « l'élection d'un candidat qui aura accompagné un électeur dans l'isoloir sera annulée ».

(1) Rapport sur les opérations du Conseil pendant l'année, 1905, p. 11.

Il est évidemment bien intéressant de constater qu'à Mariemont l'usage des isoloirs existe depuis si longtemps. Malgré sa complication, ce perfectionnement doit-il être imité ? Cela semblerait difficile dans nos usines, alors que nous avons déjà de sérieuses difficultés pour obliger au vote. D'ailleurs, la pression sur l'électeur semble peu à craindre, puisque celui-ci dépose son bulletin, en présence seulement de l'employé chargé de la paie, et le plus souvent, du chef de service.

d) *Dépouillement.* — Fréquemment, les règlements contiennent une disposition relative au bureau de vote et au dépouillement (1). Rien n'a été précisé dans notre Conseil. J'ai indiqué, qu'au début, j'assistais au vote lui-même. Maintenant que celui-ci a lieu dans les ateliers, lors de la paie, je me fais envoyer les urnes, dès que le vote est terminé et je convoque pour le dépouillement, deux conseillers ouvriers avec qui j'examine les cas douteux, tels que bulletins nuls. Aucun incident ne s'est d'ailleurs présenté sur ce point.

e) *Majorité nécessaire.* — Quelle est la majorité nécessaire pour être élu ? Notre premier Contrat ne contenait aucune règle sur ce point. L'avenant de février 1924 stipule qu'il faudra la majorité absolue des votants, faute de quoi on procédera à un second tour, au cours duquel la majorité relative suffira. Remarquons qu'on calcule ces majorités absolue et relative sur le nombre des votants et non sur celui des inscrits. Depuis que le vote est obligatoire, la différence entre ces deux nombres est insignifiante, puisqu'elle ne comprend que les absents. Elle pouvait être considérable auparavant et cela avait précisément suscité des difficultés d'interprétation.

Dans les Kern de Hollande, tantôt on procède à un second tour de scrutin, si le premier n'a pas produit une majorité absolue, tantôt on se contente de la majorité relative (2) ; quand on procède à un second tour, il est parfois de règle que l'on ne doit voter qu'entre les deux qui ont obtenu le plus de voix au premier tour ; en cas d'égalité à ce second tour, est élu celui qui a le plus d'années de services (3).

III. — Les élections du second degré

1° *Conditions d'éligibilité*

L'annexe au premier Contrat n'exigeait qu'une condition pour l'éligi-

(1) V. par exemple : Lijm en Gelatinefabriek Delft, Régl. art. 12.
(2) Central Overleg Kernrapport, p. 7.
(3) Verkade's Fabrieken te Zandam, Régl[t] électoral, art. V et Lijm en Gelatinefabriek, Règl[t] de la Kern. art. 13.

bilité : dix ans de présence à la Manufacture. Une autre aurait dû être ajoutée, mais elle était sous-entendue : faire partie des délégués du premier degré.

Pendant longtemps, ce système fut appliqué sans incident. Puis nous avons vu qu'à la fin de 1923, si le Conseil avait cessé de fonctionner, c'est peut-être un peu à cause de l'hostilité qu'une petite fraction du Personnel montrait vis-à-vis du Conseil paritaire, mais c'est surtout parce qu'on manquait de candidats. Il y avait d'ailleurs un certain lien entre les deux causes : les candidats se récusaient, en raison des reproches qu'ils pouvaient subir de leurs camarades — reproches de ne pas avoir assez énergiquement défendu leurs intérêts — et les observations les plus vives et les plus fréquentes émanaient de la fraction hostile. La preuve en est dans ce fait que c'est à l'usine des Pâtes mécaniques que le manque de candidats s'est fait d'abord sentir.

Comment y remédier ? Nous avons vu, dans la lettre du Secrétaire du Syndicat du 27 septembre 1923 (1), que celui-ci proposait un système complètement différent de tout ce qui avait eu lieu jusqu'alors : réunion de tout le Personnel, sous la présidence du Secrétaire du Syndicat, désignation de candidats sans obligation de durée de présence, agréation des candidats par la Direction.

Ce système ne pouvait être retenu. D'une part, il donnait une prépondérance au Syndicat, bien que, théoriquement la désignation des candidats dût être faite par l'ensemble du Personnel, syndiqué ou non.

D'autre part, il écartait l'élection au double degré et l'obligation d'une certaine durée de présence, mesures dont l'utilité est incontestable. Il supprimait aussi toutes les règles établies pour le mode de scrutin et qui sont une garantie de sa sincérité. Que ce serait-il passé dans cette réunion où le vote aurait pu dépendre de l'éloquence facile d'un meneur ?

L'agréation par la Direction ne supprimait pas ces inconvénients : elle pouvait être une source de conflits, au cas où la Direction n'aurait pas agréé un candidat.

Au cours de la discussion qui suivit, il apparut que le remède à la situation consistait à réduire la durée de présence exigée. D'une part, le nombre des candidats pourrait ainsi augmenter. D'autre part, les démissions deviendraient peut-être plus rares. En effet, il faut bien se dire que si l'ancienneté du conseiller offre des avantages et constitue notamment une garantie de pondération, elle n'est pas sans inconvénient. L'ouvrier ancien, surtout s'il approche de sa retraite, n'aime pas les ennuis : il n'a plus le

(1) V. Supra, p. 19.

tempérament combatif. Plutôt que de discuter avec ses camarades pour justifier l'exécution de son mandat, il préfère se retirer.

Dans quelle mesure fallait-il donc réduire la durée de présence exigée ? Théoriquement, il pouvait sembler normal de fixer une durée différente (double par exemple), de celle qui était exigée pour le premier degré. Cependant, on s'est décidé à adopter la même. Il y avait là en effet, pratiquement, un avantage de simplicité : les électeurs du second degré ne pouvaient se tromper en votant pour un candidat qui n'aurait pas eu la présence suffisante : tous étaient éligibles.

Quelles sont les conditions exigées pour l'éligibilité, dans les autres Conseils ?

Aux États-Unis, il faut généralement des conditions d'âge : 21 ans, mais parfois 20 ou 25, et des conditions de présence qui sont ordinairement d'un an, mais qui sont parfois abaissées à 2 mois ou élevées à 5 ans, par exemple pour les Sénateurs de certains Conseils du type gouvernemental. Parfois on exige aussi que les candidats soient citoyens américains et qu'ils sachent lire, écrire et parler anglais (1). Dans les Kern de Hollande, il faut généralement, pour être éligible, 25 ans d'âge et des conditions de présence très variables (2).

Signalons enfin que, dans certains cas très rares, le règlement exige, pour que l'élection soit proclamée, que le candidat élu soit agréé par la Direction. On ne peut citer, en ce sens, que les usines Joya, en France, pour leurs commissions d'ateliers et les Conseils d'ateliers de l'usine Roesler (3) en Allemagne.

2° *Conseillers suppléants*

Notre premier Contrat ne prévoyait que deux suppléants. Dans le deuxième (décembre 1921) on a cru nécessaire de porter leur nombre à quatre. La mesure était parfaitement justifiée. En principe, les conseillers titulaires doivent être choisis à raison de un par usine, chacun étant ainsi plus spécialement compétent pour les questions ressortissant à l'usine à laquelle il appartient.

Il était donc bon qu'en cas d'empêchement d'un conseiller titulaire, il pût être remplacé par un suppléant faisant partie de la même usine et ayant par conséquent la même compétence.

Toutefois, malgré ces excellentes raisons théoriques, on crut, dans le

(1) Nat. Ind. Conf. Board. Enquête de 1919, p. 45.
(2) Central Overleg Kernrapport, p. 7.
(3) Arnou, *op. cit.*, p. 42.

deuxième avenant (mars 1924) devoir revenir au système ancien (deux suppléants) en raison de la difficulté de recruter des candidats.

3° *Formation du collège électoral*

Deux systèmes semblaient possibles : scrutin de liste et scrutin uninominal. Dans le premier, tous les délégués du premier degré auraient été groupés en un collège unique votant pour les quatre conseillers titulaires et leurs suppléants. Dans le second système, les délégués du premier degré auraient voté en quatre groupes, chacun élisant son conseiller paritaire.

Le système pratiqué dès le début fut le scrutin de liste, avec collège unique et il l'eût été indéfiniment sans doute, sans un incident qui se produisit en janvier 1922. L'une des usines (Gaufretterie) qui avait un conseiller suppléant à élire, me fit demander s'il ne serait pas possible de le faire élire par les délégués du premier degré, appartenant à la Gaufretterie seule.

Quel était le motif de cette demande ? Je l'ai connu depuis : le Syndicat était alors dirigé par un Secrétaire très autoritaire et d'opinions très avancées. La Gaufretterie, portant ses préférences sur un ouvrier très modéré et entièrement acquis à la collaboration entre le Personnel et la Direction, ne voulait pas se laisser imposer un candidat choisi par ce Secrétaire.

En tous cas, la question de principe était intéressante. Le Conseil paritaire me paraissait maître de la trancher puisque le Contrat collectif était muet sur ce point. J'en proposai l'examen à la séance du 10 janvier 1922. Je fis valoir les arguments qui militaient pour son adoption : aux élections, on constatait déjà des absences assez nombreuses de délégués du premier degré ; plus on les dérangerait, moins ils s'empresseraient de venir voter : il y avait donc intérêt à ne convoquer que les délégués de l'usine pour laquelle avait lieu l'élection.

D'ailleurs, à une séance précédente, comme une allusion avait été faite à la pression qu'exerçait le Secrétaire du Syndicat pour faire désigner les candidats de son choix, celui-ci (qui assistait à la séance, étant alors conseiller paritaire), répondit qu'il y avait là une erreur ; que les délégués de chaque usine, convoqués par le Syndicat en comité privé, désignaient d'abord leur candidat et que c'était pour la liste ainsi constituée que votait l'ensemble des délégués ; que les délégués d'une section ne se permettraient jamais de modifier la désignation du candidat d'une autre section, étant incompétents pour connaître celui qui, dans celle-ci, était le plus qualifié pour défendre les intérêts de ses camarades.

Mais alors, si l'allégation du Secrétaire du Syndicat était exacte, à quoi bon déranger, en séance officielle à la Manufacture, les délégués des autres sections, puisqu'ils devaient se borner à entériner le choix de la quatrième ?

Aussi, à la séance du 10 janvier 1922, à laquelle d'ailleurs le Secrétaire du Syndicat était absent, la proposition fut adoptée à l'unanimité.

Mais, dans l'intervalle entre cette séance et la suivante, un des conseillers m'avait demandé de surseoir à l'élection ; le conseiller absent (Secrétaire du Syndicat) devant, à la séance suivante, revenir sur la question. C'est ce qu'il fit, en effet.

Il était difficile de lui opposer la chose jugée puisqu'à la précédente séance du Conseil paritaire, trois conseillers seulement étaient présents : il avait été impossible de trouver un suppléant (c'est un cas qui ne s'est produit que très rarement). La décision prise à cette séance n'était donc pas très régulière.

En tous cas le Conseil paritaire maintint son point de vue, après une discussion assez vive entre ce conseiller et celui de la Gaufretterie, et après un examen des textes à interpréter, examen dans le détail duquel il me paraît inutile d'entrer ici.

Il fut donc décidé que l'on ferait un essai de ce système. D'ailleurs il ne réussit pas, en raison des difficultés intestines de l'usine de la Gaufretterie : une moitié seulement des délégués du premier degré vint voter et plusieurs des délégués présents votant blanc, le candidat désigné ne voulut pas accepter.

L'on revint donc au scrutin de liste.

Mais la question n'est pas spéciale à notre Conseil. Nous voyons, en effet, qu'à Mariemont, elle s'est posée aussi. Le règlement prévoyait le scrutin de liste. Mais en 1902, un des ouvriers proposa que chaque délégué du deuxième degré ne fût plus nommé que par les délégués du premier degré de son atelier. L'administration s'opposa à cette demande et elle fut écartée.

Théoriquement, quels sont les avantages de chacun des systèmes ? Il y a, en faveur du scrutin uninominal, l'avantage déjà cité et résultant d'un dérangement moins fréquent pour les délégués du premier degré.

Au point de vue de l'esprit qui peut animer les conseillers, il est difficile de se prononcer. Le scrutin de liste donne plus d'influence au Syndicat. Avec le scrutin uninominal, une section composée en majorité de non-syndiqués peut faire passer plus facilement un candidat non-syndiqué. Ceci revient donc à la question de savoir si, du point de vue du Conseil de conciliation, il y a avantage à laisser développer l'influence du Syndicat sur le Conseil. C'est une grave question que nous étudierons plus loin.

4° *Candidatures*

Certains Conseils de conciliation prévoient des déclarations de candidatures. Celui de Maubeuge notamment, règle ce point en détail : présentation 7 jours au moins à l'avance, avec l'appui de cinq ouvriers au moins ; affichage des listes trois jours à l'avance, etc. En Hollande également, cette déclaration de candidature existe dans certains Conseils (1). Aux États-Unis, celui de Straiton exige aussi une déclaration de candidature huit jours à l'avance et nous avons vu plus haut que, dans beaucoup d'autres Conseils les candidats y sont désignés par un vote préalable.

C'est parfait en théorie. Pratiquement, cela ests ans doute possible dans ces Conseils où je suppose que les candidats sont nombreux. Ici, au contraire, nous verrons que le recrutement des délégués était assez difficile. Si on leur avait imposé, en outre, l'obligation de se présenter avant le vote, il eût été à craindre que personne ne fut venu s'inscrire.

5° *Vote*

Bien avant le dernier avenant, on avait dû constater que assez souvent des délégués du premier degré s'abstenaient de venir voter. Et pourtant, la perte de temps ne dépassait pas un quart d'heure !

Dès le 23 novembre 1920, le Conseil paritaire décidait qu'un délégué qui manquait trois fois consécutives, sans excuse valable, serait considéré comme démissionnaire. Sanction bien inefficace : quand un délégué s'intéresse si peu au Conseil, il lui est complètement indifférent d'être considéré comme démissionnaire.

Depuis le dernier avenant, le vote est obligatoire, au second comme au premier degré. Cela n'a pas supprimé les absences. Car il ne suffit pas de décréter le vote obligatoire, il faut sanctionner cette obligation.

Aussi, le Conseil paritaire avait recherché quelles mesures on pourrait édicter pour obtenir ce vote obligatoire. Il a paru impossible de frapper les défaillants d'une amende. Celle-ci n'est guère usitée maintenant dans les usines : *a fortiori* pour une question qui est plutôt extra-professionnelle. D'ailleurs, une sanction de cet ordre aurait entraîné des démissions.

Il eut été d'autre part, difficile d'appliquer le moyen qui réussit si bien pour le premier degré : vote lors de la paie et en échange des enveloppes de paie.

Nous avons donc pensé que le système le plus pratique consistait à faire

(1) Compte-rendu de l'Inspection du travail aux Pays-Bas, ch. XIV.

convoquer chaque délégué du premier degré par son chef de service qui l'obligeait à mettre un bulletin dans l'urne. Ce n'était pas demander un trop gros travail au chef de service, le nombre des délégués étant peu important.

Signalons que, bien qu'il n'y ait pas d'obligation expresse sur ce point, j'ai pris l'habitude de publier par affiches, dans les ateliers, les résultats du scrutin (aussi bien d'ailleurs pour le premier degré). Cette règle est formellement édictée dans plusieurs Conseils.

6° *Remplacement des Conseillers démissionnaires*

Je ne parlerai pas ici de la démission volontaire qui ne demande pas d'explications, mais de la démission d'office, par suite de changement de service. Jusqu'au dernier avenant, une mutation d'une de nos usines à l'autre entraînait de plein droit la démission. L'avenant de décembre 1923 a décidé au contraire que le Conseil pourrait, dans ce cas, maintenir le conseiller en question.

Il y avait à cela plusieurs raisons ; l'une théorique : il ne faut pas que chaque conseiller se persuade qu'il est le conseiller d'une usine ; il est conseiller de l'ensemble des usines de toute la Manufacture. Il faudrait donc que, dans le cas où l'intérêt des camarades de son usine serait opposé à l'intérêt général et notamment à l'intérêt de tout le Personnel, il sache faire prédominer celui-ci.

Aussi, dans la rédaction du procès-verbal, lorsque j'ai eu à citer un conseiller, j'ai évité de l'appeler « le conseiller de telle usine », mais j'ai préféré, soit dire « le conseiller qui appartient à telle usine », soit mieux encore, le désigner par son nom.

Dans cet ordre d'idées, il faut reconnaître que le scrutin de liste offrait des avantages sur le scrutin uninominal.

La seconde raison était d'ordre pratique : le conseiller appelé à changer d'usine pouvait être d'une compétence reconnue et sa présence particulièrement utile. Évidemment, en le maintenant au Conseil, une des usines n'aurait plus de représentant titulaire et il pourrait être nécessaire, pour des questions ressortissant à cette usine, soit de faire siéger son suppléant, soit d'appeler une délégation de l'usine à titre consultatif. Mais le Conseil paritaire pèserait les avantages et les inconvénients dans chaque cas.

7° *Radiation*

Dans quelques Conseils des États-Unis, un représentant ouvrier peut

être révoqué quand une certaine quotité du Personnel le demande. Cela me paraît un mauvais système. Il diminue l'indépendance du conseiller qui peut craindre une révocation s'il juge selon sa conscience. Il est vrai que, s'il ne jouit plus de la confiance de ses camarades, il lui sera difficile de leur faire accepter une décision qui leur donnerait tort.

Dans la Kern hollandaise, on trouve parfois un article décidant que, si un conseiller ne remplit pas son mandat comme il le devrait, il peut être rayé, dans certains Conseils, par la Direction après consultation de la Kern ou, dans d'autres, par accord entre la Direction et la Kern (1). Sous cette seconde forme seulement cette disposition ne me semble pas soulever d'objections. De même, la Direction se réserve parfois le droit de dissoudre une des divisions de la Kern « quand elle juge que cette division ne traduit plus les opinions de la partie du Personnel qu'elle représente » (2). Parfois, le règlement ajoute que, dans ce cas, la Direction doit faire procéder à de nouvelles élections, dans la quinzaine (3).

§ 3. Le Président

Le Contrat collectif de 1919 prévoit que le Président sera nommé par la Direction, qu'il n'aura pas voix délibérative et que sa mission consistera à diriger les débâts.

Que trouvons-nous dans les autres Conseils ? Nous constatons la plus grande diversité. Deux systèmes principaux sont en présence. Dans le premier le patron (ou l'administrateur-délégué) assiste aux séances.

Mais alors, nous rencontrons une nouvelle subdivision : tantôt le patron préside de droit la séance (Conseils Harmel, Joya et Laroche-Joubert, à supposer que celui-ci puisse être considéré comme un Conseil de conciliation) ; tantôt le Conseil élit son président (Mariemont, Straiton et Storm) ; il est à présumer d'ailleurs qu'en fait, le Conseil élit toujours le patron. A Mariemont, il y a aussi un Vice-Président ; le règlement dit que l'un des deux doit être patronal, l'autre ouvrier.

Dans la plupart des Kern de Hollande, le patron préside ; parfois, il n'a même que voix consultative (4). Mais, dans une d'elles la séance a lieu hors de la présence de la Direction, si les trois quarts des membres le demandent (5).

---

(1) Compte-rendu de l'Inspection du travail aux Pays-Bas, chap. XIV.
(2) Verkade's Fabrieken te Zaandam, Règlement de la Kern, art. XXII.
(3) Lijm en Gelatinefabriek Delft, Règlement, art. 35.
(4) Central Overleg Kernrapport, p. 5.
(5) Central Overleg Kernrapport, p. 16.

Dans l'autre système qu'on trouvait déjà, semble-t-il, à la Brasserie Schulteiss et peut-être aussi à la fabrique de jalousies Freese, de Berlin (1), (les renseignements que je possède sur ces deux Conseils ne sont pas très précis) et qu'on rencontre, le plus souvent dans les Conseils de création récente, notamment aux États-Unis, la Direction n'assiste pas aux séances.

Je ne crois pas que la présence du patron soit un bon système. J'en ai déjà donné une raison : c'est faire perdre au Chef de l'entreprise un temps précieux, et le Conseil de conciliation a notamment pour but de filtrer les réclamations, pour que les importantes seules parviennent au Chef.

Il y a une autre raison dans le même sens : ainsi que nous le verrons, le Conseil ne doit pas avoir le droit de s'occuper de certaines questions trop graves, parce que cela constituerait une immixtion dans la gestion de l'entreprise. Il est donc bon que le Chef de celle-ci ne soit pas présent, pour qu'il n'ait pas à refuser de répondre à certaines questions. Il est préférable que le Président déclare alors que la question n'est pas de la compétence du Conseil.

Il est vrai que, dans certains cas, par exemple à Mariemont, nous voyons fréquemment le Président du Conseil de conciliation (en l'espèce l'administrateur-délégué) déclarer qu'il renvoie la question à l'examen du Conseil d'administration tout entier. Mais un danger n'est-il pas à craindre, si l'administrateur délégué a, en séance, laissé entrevoir son opinion ? Car il peut arriver que le Conseil d'administration émette un avis différent.

Dans le système qui écarte des séances la Direction, comment choisir le Président ? Il est souvent élu par le Conseil (2). A la Willys Overland C°, le Président est élu parmi les représentants du Personnel, et le Secrétaire parmi les représentants de la Direction (il peut sembler que le contraire eût été plus logique).

Dans une Kern hollandaise, les huit membres (4 nommés par le patron et 4 élus par le Personnel) choisissent un 9e qui les présidera (3),

Quand il n'est pas élu par le Conseil, le Président est nommé par la Direction. Que le Président soit élu par le Conseil ou nommé par la Direction il semble préférable de le choisir parmi les chefs de service ; il ne pourrait être question de le prendre hors du Personnel : ignorant bien des points de détail, il n'aurait pas la compétence suffisante pour comprendre certaines réclamations. De plus, il y a des questions qui peuvent être confidentielles.

Ici encore, il semble donc que dans notre Conseil l'élaboration spontanée

---

(1) De la conciliation et de l'arbitrage, *loc., cit.*, p. 480.
(2) National Industrial Conference Board, Enquête de 1919, *loc. cit.*,
(3) Compte-rendu de l'Inspection du Travail aux Pays-Bas, chap. XIV.

des Contrats collectifs faite sans recherches préalables et sans étude critique des systèmes adoptés par ailleurs, ait réalisé, du premier coup, la formule la plus heureuse.

Voyons maintenant, comment, en pratique, s'est accompli le rôle du Président. Théoriquement, j'aurais dû me borner à diriger les débats. Mais cela devait nécessairement me conduire, à la fin de la discussion, à résumer les arguments échangés de part et d'autre, avant de passer au vote, s'il avait lieu (Nous verrons qu'on n'y a eu recours que très rarement, la conciliation s'opérant presque toujours en séance).

Peu à peu, je suis arrivé à formuler des objections aux demandes présentées — qu'elles émanassent d'ailleurs des conseillers ouvriers ou des conseillers de la Direction —. Supposons, en effet, une demande insoutenable formulée par un conseiller ouvrier. Aucun des conseillers patronaux ne voit, sur le moment, le mal fondé de cette demande. Faut-il donc la laisser passer ? Dans quelque temps, à la réflexion, on s'apercevrait des défauts de la solution adoptée et il faudrait revenir sur la question. Ne vaut-il pas mieux l'épuiser du premier coup, en l'examinant sous toutes ses faces — impartialement, cela va sans dire.

D'autre part, j'ai déjà dit et nous le verrons à nouveau, que dans les cas où les thèses en présence se heurtaient le plus nettement, il m'a toujours paru que, plutôt que de passer au vote, il était préférable de trouver une formule de transaction. J'ai toujours pensé que ce n'était pas outrepasser mes droits que de proposer cette formule.

Mais, en toute hypothèse, je crois avoir toujours agi aussi impartialement que j'ai pu. Aussi, n'ai-je pas été peu surpris de voir le « cahier de revendications » présenté par le Personnel, lors du renouvellement du Contrat (décembre 1921), contenir la demande suivante : « La présidence du Conseil paritaire appartiendra à tour de rôle aux patrons et aux ouvriers, durant un mois chacun ». Cela semblait indiquer que, tout au moins, selon l'appréciation du Secrétaire du Syndicat, je ne m'étais pas montré suffisamment impartial. D'ailleurs, on me qualifiait de « représentant des patrons » alors que je m'étais efforcé de ne représenter personne, sauf la justice et la vérité.

Quoi qu'il en soit, la Direction déclara très nettement, lors de la discussion, qu'elle ne pouvait accepter cette proposition : en effet, il eût été vraiment difficile de faire présider, par un ouvrier, une réunion qui comprend plusieurs chefs de service. Le Président est chargé de la police de l'audience : admet-on qu'un président ouvrier ait pu avoir le droit de faire des observations à un conseiller de la Direction, par exemple, pour une expression un peu vive qu'aurait employée celui-ci ?

Les ouvriers n'insistèrent pas et rien ne fut changé, en ce qui concerne la nomination du Président.

Il faut reconnaître toutefois, que ce système comporte une lacune : rien n'a été prévu pour le cas où je serais absent ; jusqu'ici, on s'est borné à supprimer les séances pendant ces périodes.

§ 4. Le Secrétaire

Il peut sembler, au premier abord, que ce paragraphe ne comporte pas de longs commentaires. Mais cela dépend du rôle qu'on donne au Secrétaire. S'il a pour mission de rédiger le procès-verbal, c'est un rouage d'une certaine importance ; en effet, si cette rédaction est tendancieuse, les conséquences peuvent en être graves. Il en est tout particulièrement ainsi dans l'espèce : les textes étant rares, le Conseil se base surtout sur sa propre jurisprudence antérieure. Il se forme de cette façon une sorte de législation.

Comment est généralement nommé ce Secrétaire ? Nous ne sommes pas souvent renseignés sur ce point. Tantôt il est élu parmi les membres du Conseil (Straiton et Storm, Mariemont où il y a deux secrétaires, un patronal, l'autre ouvrier) ; tantôt, c'est un employé choisi par la Direction (certains Conseils des États-Unis et certaines Kern de Hollande). (1).

Dans notre Conseil, le Contrat du 11 septembre 1919 spécifie seulement qu'un employé des bureaux assurera le service administratif et n'aura pas voix délibérative.

Ce système n'offre pas d'inconvénients, car le rôle du Secrétaire est chez nous très restreint : il se borne à accomplir les formalités de procédure que nous étudierons plus loin : c'est moi-même qui rédige le procès-verbal et le lui dicte ; c'est la raison pour laquelle j'ai choisi, comme Secrétaire du Conseil, ma dactylographe habituelle.

Pourtant, cette question a fait l'objet d'une discussion. Lors du renouvellement du Contrat, en 1921, les délégués ouvriers n'ayant pu obtenir qu'un Vice-Président fût nommé parmi eux, demandèrent que le Secrétaire, tout au moins, fût pris dans leur sein.

Ce désir nous surprit : étant donné le peu d'importance qu'avait le Secrétaire, quel intérêt ce poste pouvait-il offrir aux ouvriers ? Je m'en ouvris à l'un d'eux qui m'expliqua que le procès-verbal serait ainsi rédigé d'accord entre le Secrétaire et moi. Il reconnut que ma rédaction était

---

(1) Central Overleg Kernrapport, p. 6.

impartiale, mais que je pouvais avoir mal interprété la pensée de l'un d'eux ou que celui-ci pouvait s'être peu clairement expliqué ; qu'évidemment, dans ce cas, le conseiller avait le droit, à la séance suivante, de demander une rectification au procès-verbal, mais qu'il hésitait souvent à le faire.

Cette réclamtion fut écartée, mais pour des raisons pratiques et non pour une question de principe, comme dans le cas du Président. En effet, comment le Secrétaire ouvrier aurait-il pu effectuer la procédure assez complexe que nous étudierons plus loin : réception et enregistrement des demandes, renseignements du Contrôle, demandes d'avis aux chefs de service et aux commissions ? D'autre part, quelle complication cela n'aurait-il pas entraîné pour la rédaction du procès-verbal ? Je dicte celui-ci lorsque j'ai quelques instants de loisir, souvent interrompu par d'autres travaux. Ma tâche eût été beaucoup plus difficile, s'il avait fallu convoquer le Secrétaire qui eût peut-être alors travaillé dans une des usines assez éloignées des bureaux.

Ajoutons d'ailleurs que les conseillers ouvriers ne se sont pas privés, par la suite, du droit de demander des rectifications ou des précisions, lorsqu'au début de chaque séance, la Secrétaire lit le procès-verbal de la séance précédente.

§ 5. Les Commissions d'atelier

Il s'agit là d'un organisme assez particulier et qu'on ne retrouve pas dans les autres Conseils. Il se compose de petites Commissions de trois membres, élues à raison de plusieurs pour chaque usine, et appelées à donner leur avis sur la valeur professionnelle de chaque réclamant. Les règlements de tous les Conseils prévoient bien l'audition de délégations du Personnel pour éclairer le Conseil, mais ici, il s'agit de Commissions permanentes.

Il faut en expliquer le but : dans la plupart des Conseils, nous voyons que les réclamations sont assez rares, et sont le plus souvent collectives, intéressant sinon tout le Personnel, au moins une fraction importante de celui-ci. Au contraire, dans notre Conseil, la plupart des réclamations sont individuelles : il s'agit d'ouvriers qui, dans l'échelle des salaires, demandent à être promus d'un échelon. Toutes les augmentations (ou rétrogradations), doivent, en effet, être opérées par le Conseil.

Or, nous avons vu, dans le Chapitre premier, que tous les ouvriers travaillent aux pièces et souvent en brigade ; que, dans ce cas, le gain total de la brigade est réparti suivant le salaire horaire de chacun. On conçoit

donc que ce sont les ouvriers qui sont les plus touchés dans ces promotions, puisque si l'un d'eux voit son salaire horaire augmenté, la part de ses camarades, dans la répartition est un peu réduite.

La Manufacture n'est pas cependant désintéressée dans la question : quand cet ouvrier travaille à l'heure (ce qui est d'ailleurs l'exception) et non plus aux pièces, c'est sur la base du salaire horaire qu'il est réglé.

Or chaque conseiller ouvrier représente une usine qui comprend plusieurs centaines d'ouvriers et d'ouvrières et il ne peut connaître la capacité de chacun.

C'est pourquoi, dans leur cahier de revendications, en décembre 1921, les ouvriers avaient inséré la demande suivante : « Il sera institué, dans chaque atelier travaillant aux pièces, un Conseil ouvrier composé de 9 membres hommes et 9 membres femmes par service ou atelier. Ce Conseil aura pour mission de juger de la capacité et du rendement des ouvriers de l'atelier ou du service ; cette évaluation se fera en tenant compte, non du temps de présence, mais de la compétence de l'intéressé. Dans le cas où il le jugera nécessaire, le Conseil pourra rétrograder un ouvrier, en vue de lui appliquer le minimum de salaire correspondant à une catégorie inférieure. Si un différent surgissait à ce sujet, le Conseil ouvrier et la partie intéressée seraient convoquées devant le Conseil paritaire qui se prononcerait souverainement ».

Sur le principe même, on se mit facilement d'accord, puisque la Commission d'atelier, composée de camarades du réclamant, devait être à la fois plus compétente et plus intéressée que quiconque.

Mais aussitôt, les divergences apparurent : les ouvriers comprenaient ce Conseil ouvrier comme un tribunal du premier degré dont les décisions auraient pu être déférées au Conseil paritaire, tribunal d'appel. A vrai dire, le cahier ne prévoyait l'appel qu'au cas où le Conseil du premier degré aurait prononcé une rétrogradation. C'était une rédaction vicieuse et l'appel eût sans doute été aussi possible, dans le cas où il aurait refusé d'accéder à une demande d'augmentation.

Au premier abord, il semble que cette formule eût été assez voisine des bureaux de conciliation de Mariemont. Dans l'organisation de ce Conseil, il y a une série d'échelons : en bas, la chambre d'explications, « ayant surtout pour mission d'élucider le côté technique ou professionnel des questions... Lorsque des chambres d'explications existeront dans un service, aucune question relative à ce service ne pourra être portée devant le Conseil de conciliation et d'arbitrage, avant qu'elles n'en aient été saisies (art. 15) ». Puis un second échelon : au sein du Conseil lui-même, quand une réclamation n'intéresse que les ouvriers d'un groupe, elle est

portée devant le bureau de conciliation spécial à ce groupe ; ce bureau ne peut rendre une décision que si les parties sont d'accord pour lui en attribuer la compétence, et l'appel est, dans ce cas, possible devant le Conseil de conciliation.

Mais il y a une différence considérable entre le système de Mariemont et celui que proposaient nos ouvriers. A Mariemont, le bureau de conciliation a la forme paritaire, puisqu'il est composé de quatre membres (Réglt art. 16) : « 1° Le représentant des ouvriers pour le groupe en « cause ; 2° un représentant de l'Administration à désigner par celui des « deux Présidents qui appartient lui-même à l'Administration, en ayant « égard à la compétence désirable ; 3° et 4° les deux Secrétaires ».

Au contraire, dans le projet soumis par les ouvriers, le tribunal du premier degré — la Commission d'atelier — aurait été composée uniquement d'ouvriers.

On objectera peut-être que le point a peu d'importance, du moment que le droit d'appel existe dans tous les cas. Mais il y a toujours intérêt à ce que le tribunal du premier degré soit impartial.

On écarta donc, au cours de la discussion, cette idée d'un Conseil d'atelier, sous la forme de tribunal du premier degré et on la remplaça par celle de Commissions d'atelier purement consultatives. Il fut décidé que l'on diviserait chaque usine en une série d'ateliers ayant chacun leur Commission composée de trois membres.

Mais une difficulté se présenta aussitôt pour la désignation de ceux-ci. Les ouvriers auraient voulu se réserver le droit de les nommer. Ce système pouvait avoir des inconvénients : le choix pouvait être inspiré par des considérations étrangères à la compétence des membres de la Commission. Nous répondîmes en proposant la nomination par le Conseil paritaire.

Or, dans la discussion relative à ce renouvellement du Contrat, les ouvriers avaient demandé l'autorisation de se faire assister par un avocat de notre barreau et ils avaient eu soin de choisir un des Maîtres les plus honorablement respectés. Celui-ci manifesta la crainte que la nomination de ces conseillers ne fût une source de conflits au sein du Conseil paritaire. Je lui répondis que c'était méconnaître l'atmosphère d'entente qui y régnait. Effectivement, à la séance suivante, les Commissions furent nommées, *en moins d'une heure* et sans la moindre difficulté.

Depuis, des membres de Commission ont dû être assez fréquemment remplacés, à la suite de démissions, départs de l'usine, ou changements d'atelier. Aucun incident ne s'est produit. Je signale au conseiller paritaire le poste vacant ; celui-ci sollicite l'acceptation d'un camarade et présente son nom à la séance suivante. Jusqu'ici, les conseillers ont toujours

pris soin de ne présenter que des candidats absolument honorables et compétents. Le Directeur de l'usine correspondante qui fait partie du Conseil paritaire donne son avis et le Conseil statue.

Parfois aussi la proposition est faite au Conseil par le conseiller ouvrier et le conseiller patronal chef du service, qui se sont mis d'accord avant la séance.

Dès le début, les conseillers ouvriers ont demandé que les Commissions fussent composées uniquement d'ouvriers, à l'exclusion des brigadiers, Le Conseil a trouvé cette demande très légitime,mais en se réservant naturellement le droit de réclamer séparément sur chaque réclamation l'avis du brigadier.

Toutefois, de légers incidents se sont produits, de même nature, et produits par les mêmes motifs que pour les conseillers paritaires : absence de candidats, en raison des reproches émanant de leurs camarades. Dès le début de 1922, nous voyons une des Commissions de l'usine Gaufretterie démissionner pour cette raison. Certaines Commissions, et notamment celle-ci, ont été, par suite de ce manque de candidats, très difficiles à compléter. Il y a plus : dans l'usine des Pâtes mécaniques, l'atelier de la Fabrication dont une fraction, nous l'avons vu, est hostile à toute collaboration, à refusé, depuis quelque temps, de nommer une Commission. Pour les réclamations des ouvriers de cet atelier le Conseil se contente de l'avis du conseiller paritaire.

Ce sont de menus incidents. Est-ce à dire qu'il n'y ait jamais eu le moindre heurt dans le fonctionnement de cet organisme ? Ce serait exagéré. Le Conseil paritaire, n'étant naturellement pas lié par l'avis des Commissions, a statué parfois dans un sens opposé à celui-ci. Certaines Commissions se sont alors froissées et ont donné leur démission. Mais, le plus souvent, il a été facile de leur faire comprendre leur erreur et de les faire revenir sur leur décision.

Signalons, en terminant, un incident qui montre bien l'intérêt que le Personnel attache aux Commissions d'atelier. On a vu que, pendant le dernier mois de 1923, le Conseil n'avait pu fonctionner sous la forme paritaire, par suite de l'impossibilité où on se trouveit de faire élire des conseillers par le Personnel. Il se réduisait alors à la réunion des quatre conseillers patronaux.

Au cours de cette période, la Direction avait eu à faire une communication au Personnel, relativement au coût de la vie (elle désirait, spontanément, augmenter les salaires). Nous avions convoqué cinq des ouvriers qui paraissaient les plus qualifiés, tous anciens conseillers. Naturellement, ils ne purent que remercier la Direction de son geste. Puis, au cours de la

conversation qui suivit, en exprimant le regret de ne pouvoir trouver des conseillers élus par le Personnel, ils demandèrent que le Conseil de conciliation (ou plutôt la réunion des conseillers nommés par la Direction) prit toujours l'avis des Commissions d'atelier.

Il est de fait que cet avis n'eût pas été inutile. Évidemment, le Conseil était renseigné sur la valeur des réclamations, par le Directeur de chaque usine, membre du Conseil ; mais les camarades du réclamant voyant la question sous un angle différent, auraient pu donner un avis intéressant.

Néanmoins, il ne fut pas possible d'accéder au désir du Personnel, en raison des difficultés qui se seraient alors présentées pour le recrutement des membres de ces Commissions. Il est évident que chaque chef de service ne pouvait se charger de constituer ces petites Commissions d'atelier et solliciter successivement les ouvriers et ouvrières, jusqu'à ce qu'il eut obtenu leur acceptation.

Naturellement, quand le Conseil, quelques mois après, reprit sa forme paritaire, les petites Commissions d'atelier furent reconstituées sans difficultés.

En terminant sur ce point, je dois signaler que, si ces Commissions sont très utiles en théorie, il faut faire quelques réserves en pratique, réserves basées sur ce que leur impartialité n'est pas absolue. Le plus souvent (presque toujours) ces Commissions donnent un avis favorable à la demande d'augmentation Or un incident récent, que je crois inutile de détailler ici, nous a montré qu'assez souvent, le réclamant promettait à chaque membre de « lui payer un verre » s'il donnait un avis favorable. Il serait sans doute bien difficile de réagir contre cette pratique.

CHAPITRE III

COMPÉTENCE DU CONSEIL

§ 1. Généralités

Cette compétence est extrêmement variable, suivant les Conseils. Lorsqu'au début de cette étude, j'ai écarté de nos comparaisons les Conseils du type allemand, parce qu'ils ont pour but d'immiscer le Personnel dans la gestion, j'ai indiqué que la distinction était parfois délicate.

Certains Conseils ont une compétence fort étendue. Ainsi, en Angleterre, la compétence normale serait la suivante (1) :

« 1° Émission et révision des règlements de l'usine ;

2° Répartition des heures de travail, récréations, etc. ;

3° Paiement des salaires (explications des méthodes de paiement, prix de pièces, réductions, etc.) ;

4° Le Conseil reçoit les réclamations ;

5° Régle la question des vacances ;

6° Veille au bien-être du Personnel (repos, eau potable, lavabos, ventilation, vestiaires, etc.) ;

7° Est chargé de la discipline (tapage, fausses maladies, pertes de temps, etc.) ;

8° Engage le Personnel ;

9° S'occupe de l'apprentissage des jeunes ouvriers ;

10° Bibliothèque technique ;

11° Suggestions pour amélioration des méthodes de travail ;

12° Etude des causes tendant à réduire la production ;

13° Cotisations (œuvres de charité, clubs) ;

(1) Report of the Establishment, p. 65 et s.

14° Sports et représentations, divertissements ;

15° Facilité pour les membres du Comité de continuer leur travail. »

Nous voyons que le Conseil y est charge de la gestion des œuvres sociales, ce que nous avons déjà noté dans le chapitre précédent, à propos des Conseils des États-Unis et qu'on retrouve dans de nombreuses Kern (1).

Bien que nous ne rencontrions rien de semblable dans notre Manufacture, où les œuvres sociales, fort développées d'ailleurs, ainsi que nous l'avons vu (2) sont indépendantes du Conseil, j'estime que le système précédent est très défendable.

Mais dans l'énumération des quinze fonctions d'un Conseil anglais, on peut estimer que certaines, telles que celle d'assurer la discipline, ne devraient pas lui appartenir.

Aux États-Unis, il semblerait, d'après M. Cestre (3), que la compétence des Conseils a été plus sainement comprise. Il constate que « les Conseils d'ouvriers introduisent donc ainsi le régime constitutionnel à l'usine, apportant protection, garantie, avantages, et une large part de self-determination, aux ouvriers, *dans les limites où cette autonomie est compatible avec l'autorité nécessaire, qui doit rester à ceux qui ont la compétence, courent les risques, ont eu le mérite de la création de l'entreprise et se sont préparés, par la discipline intellectuelle et morale, à la tâche de commandement* ».

« C'est pourquoi les questions d'embauche, d'avancement, de décisions définitives de renvoi, de règlements d'atelier, de nomination des contremaîtres, restent l'apanage de la Direction ».

Mais il y a là une généralisation un peu excessive. L'enquête officielle de 1919 indique que certains Conseils s'occupent aussi « de la discipline dans les ateliers, de l'embauchage, de l'avancement, du renvoi des ouvriers » (4).

C'est ainsi qu'aux Mines du Colorado, aucun renvoi ne peut avoir lieu (sauf onze cas graves soigneusement limités), sans recours au Conseil.

Il y a même plus : à la Clothcraft Shops de la Cie Joseph et Feiss de Cleveland, le Conseil peut opposer son veto aux décisions prises par la Direction (sans toutefois pouvoir y apporter de modifications) (5). Il semble qu'il y ait là un pouvoir exorbitant.

En Allemagne, le Conseil des usines Roesler que je cite parce qu'il paraît différer sensiblement des Betriebsräte actuels, auxquels il est d'ailleurs de

(1) Compte-rendu de l'inspection du Travail aux Pays-Bas, ch. XIV.
(2) *V. Supra*, p. 3 et s.
(3) *op. cit.*, p. 263.
(4) National Industrial Conference Board, Enquête de 1919, p. 59.
(5) National Industrial Conference Board, Enquête de 1919, p. 6.

beaucoup antérieur (1896), a pourtant déjà un pouvoir considérable en matière de discipline. C'est lui, en effet, qui l'applique, servant de juridiction contre les ouvriers délinquants et pouvant prononcer leur renvoi (1)

Examinons maintenant, séparément, chacune des fonctions d'un Conseil.

Normalement, il a un triple rôle : organe de transmission, organe de conciliation, et, dans certains conseils, organe de collaboration au développement matériel de l'entreprise. Il va enfin falloir ajouter, en France du moins, une nouvelle fonction dérivée de la loi de huit heures.

§ 2. Le Conseil, organe de collaboration au développement matériel de l'entreprise

Le principal résultat d'un Conseil, c'est d'arriver à la collaboration entre le Personnel et la Direction.

Cette collaboration peut se traduire, soit par des échanges de vues et des suggestions intéressantes, soit par la paix sociale et la solution pacifique des conflits. Le premier de ces buts, est celui qu'ont poursuivi, avant tout, les créateurs de certains Conseils. C'est ainsi qu'aux Etablissements Harmel, les conseillers de chaque atelier se réunissent une fois par mois chez le patron, pour examiner les moyens de perfectionner les produits. Il semble qu'il en est de même à la fabrique de jalousies Freese de Berlin et aux Etablissements Joya. Dans ceux-ci, le Conseil examine « la situation économique, les travaux en prévision ». Toutefois, dans ces Etablissements, on a cru devoir créer, à côté du Conseil, des comités techniques dont nous avons vu la composition « pour étudier les moyens de diminuer les prix de revient, la meilleure organisation du travail et de l'outillage, l'intensification de la production ».

Enfin, c'était le but principal poursuivi par la commission Withley. Le rapport supplémentaire ne va-t-il pas jusqu'à dire : « Les Comités d'usine manqueraient leur but s'ils n'existaient que pour aplanir quelques griefs » (2). La Commission estime même que les questions qui, pour nous, sembleraient du domaine normal des Conseils d'usine « comme le taux des salaires et les heures de travail... devraient être réglées par une entente nationale ou de district et les Comités d'usines n'auraient pas le droit d'intervenir dans les questions ainsi réglées ; mais il y a bien d'autres

(1) Arnot, *op. cit.*, p. 12.
(2) *op. cit.* art. 6.

questions qui touchent de près à la vie journalière, au bien-être et au succès de l'affaire, qui n'affectent qu'à un faible degré le rendement du travail et qui sont particulières à un atelier ou à une usine. L'objet du Comité d'usine est d'établir et de maintenir un système de coopération dans toutes ces questions d'atelier ».

Ainsi, nous voyons qu'un Works Committee présente un mémoire sur les méthodes de production ; qu'un autre inaugure un système d'amendes pour perte de temps (ces amendes destinées à alimenter les caisses de secours, etc...) (1).

Aux États-Unis, « relativement peu de Conseils s'occupent de l'amélioration des méthodes de production ou des problèmes de direction générale » (2). Toutefois, certains reçoivent, non seulement les réclamations relatives à la propreté et à la salubrité des locaux, mais aussi les observations sur l'état des machines, les facilités du petit outillage, d'appareils de levage, de moyens de manutention, et même, dans certains cas, sont associés par la Direction à l'application humaine du système Taylor.

Quelques Conseils s'y préoccupent de supprimer « les méthodes impropres ou prêtant au gaspillage » (2), ainsi, à la Bethlehem Steel, à la Youngstown Sheet and Tube C°, à la Inland Steel C°. Dans quelques établissements, le Conseil s'emploie à supprimer les pertes de temps, dans le but de régulariser la production.

Dans les Kern hollandaises, ce rôle existe, mais semble-t-il, à titre secondaire. « Si possible, elle indiquera les améliorations qu'on pourrait apporter dans l'installation de la fabrique, les machines, la production (3)... »

En France, M. Léon Harmel va très loin dans cette voie. Lisez cette description d'une séance : « Le patron parle de l'usine, de la fabrication ; il propose les mesures qui lui semblent utiles et les soumet à l'avis préalable du Conseil. Il préfère renoncer à un projet, plutôt que d'en poursuivre l'exécution quand il n'a pas pu se mettre d'accord avec les conseillers (4).. » Que le patron indique ses intentions aux conseillers, parce que ceux-ci soulèveront peut-être une objection d'ordre pratique qu'il n'avait pas prévue, soit ! Mais qu'il accepte, pour la gestion de l'entreprise, de s'en rapporter à l'opinion d'ouvriers qui n'ont pas son instruction, son habitude de la direction et qui n'assument pas de responsabilité, ce serait une erreur.

En ce qui concerne notre Conseil, ce rôle n'a pas été très important.

---

(1) Report of the Establishment, *loc. cit.*, p. 65 et s.
(2) Nat. Ind. Conf. Board, enq. de 1919, p. 73.
(3) Central Overleg Kernrapport, p. 10.
(4) La Démocratie dans l'usine, *loc. cit.*, p. 10.

Ce n'est guère qu'accessoirement à une réclamation que les ouvriers ont fourni des suggestions intéressantes, et encore, les cas n'en sont pas très nombreux : j'en ai relevé une trentaine en six ans.

Évidemment, ce rôle n'a pas été négligeable ; certaines solutions proposées étaient intéressantes, mais ce n'est pas la collaboration au développement matériel de l'entreprise, collaboration que souhaitait la commission Withley. D'ailleurs, c'est surtout ce désir du développement qui paraît assez rare chez nous. Aucune des suggestions émises par les ouvriers ne paraissait désintéressée ; toutes avaient pour but direct et immédiat une augmentation de salaire ou une diminution de fatigue.

Il est vrai qu'il existe une boîte aux idées où les ouvriers pourraient remettre leurs suggestions plutôt qu'au Conseil paritaire ; mais elle a fonctionné encore plus rarement.

§ 3. Le Conseil, organe de transmission

J'entends par ce rôle, soit les communications que la Direction ou moi-même avons à faire au Personnel, soit les communications émanant du Personnel.

a) Communications du Personnel. — A côté des réclamations, objet ordinaire de l'activité des conseillers élus, nous trouvons les simples communications pour lesquelles j'avais pensé à la séparation entre la juridiction gracieuse et la juridiction contentieuse, celle-ci comprenant les réclamations proprement dites.

La distinction est évidemment délicate : les communications du Personnel se présentent en effet presque toujours sous la forme de réclamations. Je vise maintenant surtout les requêtes pour lesquelles le Conseil paritaire ne serait pas compétent et qu'il ne pourrait que transmettre à la Direction. Ici, le Conseil ne joue qu'un rôle d'intermédiaire.

En voici des exemples : le premier Contrat prévoyait un tarif spécial pour le travail aux pièces, mais n'imposait nullement l'application de ce travail. Peu de temps après, il fut introduit dans certains ateliers. Les ouvriers eux-mêmes en demandèrent l'extension aux autres. La décision ne pouvait dépendre que de la Direction.

Dans le même ordre d'idées, je pourrais citer des demande sd'augmentation, en dehors des conditions fixées au Contrat, soit pour un ouvrier ou une ouvrière, soit pour tout un atelier. Ainsi, il s'agit d'un travail particulièrement fatigant, comme celui des chauffeurs; on demande alors à la Direction si elle est disposée à accorder un supplément de salaire.

Mais c'est surtout à propos de sanctions prises par un chef de service

ou par la Direction elle-même que se sont produites ces communications à la Direction ; les conseillers ouvriers intervenaient pour demander une remise de peine. C'était là un terrain particulièrement brûlant : si les conseillers élus avaient voulu discuter la légitimité de la mesure prise, il aurait pu y avoir là une atteinte à la discipline (nous reviendrons sur ce point) ; mais les ouvriers l'ont bien senti et s'il leur est arrivé de soutenir que l'ouvrier puni n'était pas coupable, le plus souvent ils se bornaient à solliciter l'indulgence de la Direction, en raison d'une situation spéciale, telle que l'existence des charges de famille.

Je ne puis ici énumérer toutes ces communications. Elles ont eu des objets aussi variés que possible : citons notamment celles-ci : un conseiller élu se plaint de ce que certaines ouvrières emploient des expressions inconvenantes et demande à la Direction de leur rappeler les règles de la bienséance ; un autre manifeste le désir de voir interdire les boissons alcooliques ; puis ce sont tous les conseillers ouvriers qui demandent si on ne pourrait créer des cours pour illettrés. La Direction se déclara, le plus souvent, prête à réaliser ces suggestions.

b) Communications de la Direction ou d'un chef de service. — Quand une communication émane de la Direction, elle peut avoir lieu de deux façons : ou bien je transmets cette communication, avec commentaires s'il y a lieu, ou bien on tient une séance extraordinaire présidée par le Président du Conseil d'administration, M. Lucien Richard, ou par l'Administrateur-Directeur, M. Georges Claudon.

Ce dernier cas est rare, mais l'autre est fréquent, au point que je n'aurai que l'embarras du choix pour citer des exemples de ces communications.

Ainsi, la Direction annonce qu'elle va introduire les allocations familiales, qu'elle crée une prime à l'entretien des machines, une boîte aux idées ; elle indique au Personnel l'utilité du Préventorium pour les enfants débiles ; elle veut appeler l'attention du Personnel sur les pertes de matières premières ou les détériorations du matériel, par suite de négligence ; sur l'extrême propreté qui devrait régner dans les réfectoires ; sur le devoir qu'ont les anciens ouvriers d'accueillir avec bienveillance les nouveaux et de les encourager ; elle explique les restrictions qu'elle veut appliquer à la correspondance adressée au Personnel, en raison d'abus commis ; elle signale enfin au Conseil, qu'elle dénonce le Contrat collectif antérieurement conclu, des modifications lui paraissant nécessaires ; etc...

Quant aux communications des chefs de service, elles ont généralement pour but, lorsqu'on constate des détériorations dont l'auteur est inconnu, et pour lesquelles par conséquent une sanction est impossible, d'appeler

collectivement l'attention du Personnel sur les résultats fâcheux de ces négligences.

Enfin, moi-même, j'ai pu faire quelques communications à des titres divers ; fondant une Société sportive, une Société d'habitations à bon marché, des consultations juridiques — le tout réservé au Personnel — j'ai cru bon de demander aux conseillers paritaires de démontrer, parmi leurs camarades, l'utilité de ces organismes nouveaux.

Ce rôle n'est pas spécial à notre Conseil. Nous voyons ainsi, aux États-Unis, le Directeur général expliquer que le Conseil lui a servi parfois à faire des communications au Personnel, par exemple pour lui démontrer la nécessité de l'interdiction de fumer (1).

Mais, va-t-on peut-être dire, quelle utilité y a-t-il de faire intervenir le Conseil paritaire pour ces communications ? N'y a-t-il pas d'autres moyens plus simples, tels que les affiches apposées dans les ateliers ?

La réponse est aisée : on ne lit guère les affiches. Dernièrement, j'avais fait apposer des affiches invitant le Personnel à visiter les deux premières maisons construites par notre Société d'habitations à bon marché. Personne n'étant venu, je manifestai ma surprise au Conseil paritaire. L'un des ouvriers me répondit : « Mais personne ne lit les affiches ». On lit, au contraire, davantage le procès-verbal de nos réunions.

Il y a encore d'autres avantages : au lieu d'une communication sèche, telle que serait une affiche, on peut ajouter des arguments oraux, de nature à convaincre davantage les conseillers ouvriers. Ceux-ci se chargent ainsi de propager l'idée parmi le Personnel, ce qui est le meilleur mode de diffusion.

Il y a plus : à la suite de ces communications, un échange de vues s'établit ; par l'intermédiaire des conseillers, on connaît l'état d'esprit du Personnel. Lorsqu'on se trouve en présence d'un acte ou d'une abstention émanant de celui-ci, et dont on se demande les motifs, cette conversation permet de les connaître.

D'autre part, s'il s'agit d'une mesure que la Direction a l'intention de prendre, elle pourra avoir, dans certains cas, intérêt à l'annoncer préalablement au Conseil paritaire. Certains conseillers soumettront peut-être des objections, ou au moins des observations. Évidemment, quelque intelligents qu'ils soient, ils ne peuvent connaître les nécessités qui s'imposent à la Direction, surtout à l'heure actuelle où la conduite d'une grande entreprise demande des connaissances infinies et des études considérables. Aussi, neuf fois sur dix, ces observations seront mal fondées. Mais même

(1) Nat. Ind. Conf. Board. Enq. de 1919, p. 87.

alors, ne serait-il pas bon de le leur démontrer, pour qu'ils ne colportent pas, dans les ateliers, des arguments de nature à discréditer cette décision ?

Et si par hasard, un de leurs arguments paraît intéressant et de nature à modifier la mesure que l'on voulait prendre, ne vaut-il pas mieux opérer cette modification dès à présent, plutôt que d'y être contraint par les faits, quelques semaines plus tard ?

§ 4. **Le Conseil, organe de conciliation et d'arbitrage**

En déterminant les catégories du Personnel soumis à notre Conseil paritaire, nous avons, plus haut, étudié la compétence *ratione personæ*. Nous allons voir maintenant la compétence *ratione materiæ*.

a) Exclusion des questions d'importance capitale. — Le préambule du premier Contrat et surtout l'annexe limitent la compétence du Conseil aux questions d'ordre secondaire. S'il s'agit de réclamations importantes, le Conseil doit les transmettre à la Direction qui seule peut les trancher, mais se réserve toutefois de prendre son avis.

J'aperçois de suite une objection : un Conseil, va-t-on dire, qui n'est compétent que sur les questions d'ordre secondaire, ne peut avoir qu'une importance bien minime. Est-il bien utile d'écrire tout un volume sur un organisme dont la compétence est si mince ?

L'objection ne serait pas fondée. Tous les économistes qui ont étudié les conflits entre la classe ouvrière et les chefs d'entreprise ont noté que ces conflits prennent le plus souvent naissance dans une difficulté minime. Les auteurs qui ont écrit sur les Conseils de conciliation sont unanimes pour déclarer que c'est par la solution continuelle des petites difficultés que ces Conseils évitent les conflits graves.

Ils disent aussi — les deux idées sont d'ailleurs liées entre elles — que la plupart de ces conflits naissent entre un ouvrier et son contremaître. Les ouvriers ont le sentiment très net de ce qui est juste ou injuste. Or, il peut arriver qu'un contremaître exagère parfois la discipline au détriment de la justice. On ne saurait s'en étonner. Le contremaître est un ancien ouvrier auquel on a confié tout à coup un certain pouvoir. Qu'il ne sache pas toujours en user avec mesure, cela n'a rien d'étonnant. Il n'a pas la formation du chef de service qui sait allier la discipline et la justice et qui, par conséquent, évite ces heurts avec les ouvriers.

Il y a également une différence, non plus dans le fond, mais dans la forme même des observations faites aux ouvriers : le contremaître les agrémente parfois d'épithètes plus ou moins vives qu'évite le chef de ser-

vice, même quand il fait montre de sévérité. Or, à cela aussi l'ouvrier est très sensible.

Le principal but de notre Conseil a été d'éviter ces conflits entre ouvriers et brigadiers. Comment, auparavant, naissaient-ils ? C'était, soit pour une question de discipline, soit à propos de salaires.

Nous verrons qu'en principe, les questions de discipline échappent à la compétence du Conseil. Mais cette règle vise plutôt les questions importantes ressortissant à un chef de service que les ordres ou sanctions secondaires qui sont de la compétence du brigadier.

Dans les cas où le Conseil peut être compétent en matière de discipline, il lui faut beaucoup de doigté, car même quand le brigadier a tort, le Conseil paritaire doit éviter de le froisser et de nuire à la discipline générale.

Quant aux salaires, ils étaient augmentés autrefois, sinon par les brigadiers eux-mêmes, du moins sur leur proposition et naturellement ces promotions pouvaient dépendre de la sympathie ou de l'antipathie que le contremaître éprouvait pour l'ouvrier. Actuellement, le Conseil s'entoure de tant de renseignements que l'erreur n'est guère possible.

De plus, autrefois, même quand on se trouvait en présence de contremaîtres absolument impartiaux, il y avait des différences de traitement, suivant les ateliers, donc des jalousies entre ouvriers. Le Conseil paritaire a fait l'unité de ces méthodes. En examinant plus loin la formation lente de notre jurisprudence, nous verrons que des règles se sont établies pour les taux d'embauchage, pour le réembauchage après départ, pour l'unification des taux horaire et de répartition, les salaires des apprentis, ceux des femmes occupées à des travaux d'hommes, etc.

C'est là un des très grands avantages du Conseil. C'est pour le conserver que, pendant la période intermédiaire où les ouvriers n'ont plus désigné de conseillers (fin 1923), les conseillers nommés par la Direction et moi avons continué à nous réunir. On se demanderait peut-être, en effet, à quoi pouvait servir ce fantôme de Conseil de conciliation où manquaient les conseillers élus ! Il servait à maintenir l'unité de jurisprudence.

b) Extension de la compétence. — Comme nous l'avons vu, cette compétence fut considérablement étendue dans l'avenant de décembre 1922, puisque la Direction consentait à donner au Conseil paritaire le droit de fixer le coût de la vie. Pouvoir considérable, car c'est lui qui fait automatiquement varier les salaires. Nous étudierons plus loin ce point en détail.

c) Rôle du Conseil en cas d'incompétence. — Que se passerait-il donc si une demande présentée au Conseil dépassait sa compétence, parce qu'elle toucherait à des questions primordiales (autres que celles du coût de la

vie) ? Le point n'était pas très nettement tranché par le premier Contrat. D'après le texte de celui-ci, il aurait fallu, semble-t-il, que, sans examiner la question au fond, le Conseil se déclarât incompétent, soit en votant sur la question de compétence, soit que le Président opposât un veto. Ensuite, la Direction aurait pu demander l'avis du Conseil paritaire.

Quoi qu'il en soit, quand je me suis trouvé en présence de cas semblables — ils ont été très rares, nous le verrons — j'ai renvoyé la réclamation à huitaine, pour que la Direction fût avertie. Celle-ci me disait alors si elle voyait ou non un inconvénient à laisser le Conseil examiner la réclamation, étant d'ailleurs sous-entendu que, dans ce dernier cas, il ne pourrait qu'émettre un avis qui ne lierait pas la Direction.

Si elle ne tenait pas à avoir l'avis du Conseil, je me bornais, à la séance suivante à donner sa réponse à la réclamation formulée. Notons que, jamais la Direction n'a refusé d'examiner la question, sous prétexte qu'elle ne devait pas être posée. Quand elle repoussait la réclamation, elle l'examinait au fond et donnait les motifs de sa décision. C'est évidemment le bon système. Il fut un temps où le chef d'entreprise pouvait répondre à une réclamation par un « non » brutal et sans arguments à l'appui. S'il le faisait aujourd'hui, sa décision laisserait derrière elle des germes de mécontentement. Il ne faut pas hésiter à dire que ce revirement est heureux : pourquoi ne pas indiquer les arguments qui peuvent convaincre les ouvriers ?

Si, au contraire, la Direction décidait de laisser le Conseil examiner, pour avis, la réclamation, la discussion s'engageait à la séance suivante.

Mais alors, une particularité pouvait se présenter : j'ai signalé que quand il y avait lieu à vote (ce qui a été très rare, comme je l'ai indiqué plus haut), un partage de voix pouvait se produire. Que devait-il se passer alors ?

Il semble que, normalement, j'aurais dû transmettre à la Direction, l'avis du Conseil ainsi partagé. Ce n'est pas ce qui se produisit : M Lucien Richard vint départager le Conseil. C'est ainsi que se créa la procédure en cas de partage, procédure qui n'avait pas été prévue par les textes. Les événements demontrèrent que ce système était le meilleur. Au cours de la séance présidée par M. Lucien Richard, de nouveaux arguments pouvaient être échangés. Parfois il acceptait la réclamation ou trouvait une formule de transaction. Parfois aussi — en raison notamment de l'ascendant considérable qu'il exerce sur son Personnel — on vit des conseillers ouvriers revenir sur leur décision première.

En somme, le résultat était le même : le dernier mot appartenait à la

Direction. Une seule objection pourrait venir à l'esprit : si, au cours de la discussion, un des conseillers nommés par la Direction se laissait convaincre par les arguments des conseillers élus par le Personnel et votait avec eux, il n'y aurait plus partage. Faut-il admettre que la Direction serait liée par cette décision qui lui serait défavorable ? Non évidemment. Lorsque elle laisse la discussion s'engager sur un terrain qui est hors de la compétence du Conseil, la solution qui interviendra ne peut être qu'un simple avis. Qu'évidemment, la Direction hésite alors à prendre une décision contraire au vote du Conseil, cela est possible, mais c'est parce qu'elle aura toujours une appréhension à ne pas adopter un avis dans lequel des chefs de service auront pensé comme les ouvriers.

Si la même situation se présentait pour une question rentrant dans la compétence du Conseil, la solution ne serait plus la même : il y aurait une véritable décision s'imposant à tous : à la Direction comme au Personnel ; mais, en ce qui concerne la Direction, cela n'aurait aucun inconvénient puisque la question litigieuse étant, par essence, d'ordre secondaire, il lui serait indifférent qu'elle fût tranchée dans un sens ou dans l'autre.

Le problème serait évidemment plus délicat pour le coût de la vie, puisque, nous l'avons vu, c'est une question importante pour laquelle la Direction a, par exception, reconnu compétence au Conseil.

C'est donc elle qui tranche, en dernier ressort, les questions importantes. Pouvait-il en être autrement ? Je ne le crois pas. Autant qu'on peut en juger, c'est la même règle qui est adoptée dans la plupart des autres Conseils. A Mariemont, nous voyons en parcourant les procès-verbaux, que la solution d'une question importante est fréquemment renvoyée au Conseil d'administration.

En Hollande, si la Direction qui préside ordinairement la Kern, n'a parfois que voix consultative, elle a, par contre, parfois le droit de décider, en cas de partage de voix (1). De même, quand la Kern demande un entretien à la Direction (2), celle-ci peut le refuser, si elle estime que les sujets dont on voulait l'entretenir ne sont pas de la compétence de la Kern (3). A la Lijm en Gelatinefabriek de Delft « la Direction peut refuser d'accepter un conseil qui lui est donné, sans qu'elle l'ait demandé, si ce conseil regarde des affaires dont, selon l'avis de la Direction, l'appréciation ne rentre pas dans les attributions de la Kern ou de la division (4). » Aussi

---

(1) Central Overleg Kernrapport, p. 6.
(2) Sans doute quand la Direction ne préside pas la Kern.
(3) Central Overleg Kernrapport, p. 10.
(4) Lijm en Gelatinefabriek. Règlement pour la Kern, art. I.

beaucoup de règlements de Kern précisent que les délibérations de la Kern ont un caractère purement consultatif et ne lient jamais la Direction.

Dans les Conseils anglais, nous voyons que celle-ci a une sorte de droit de veto (1) : la décision du Conseil n'entre en vigueur que si elle l'approuve.

Au premier abord, il semblerait qu'il en fût également ainsi pour les Conseils des États-Unis. D'après M. Cestre (2), les uns n'ont que la capacité consultative. D'autres auraient bien la capacité législative, mais d'accord avec la Direction et sous réserve du droit de veto du Président, exemple : Bridgeport Brass C°.

Mais si nous nous reportons à l'enquête établie en 1919 par la National Industrial Conference Board, nous voyons qu'en cas de non accord, la décision est prise, suivant les Conseils, par la Direction ou par ses arbitres.

Il y aurait eu alors, sur 103 établissements : 14 avec arbitrage obligatoire, 30 avec arbitrage prévu mais facultatif, 9 avec décision à la Direction, et 50 où le cas n'est pas prévu.

Poussons cet examen à fond : quel est le mécanisme de cet arbitrage ? Dans la fabrique de cigares Straiton et Storm — le plus ancien Conseil des États-Unis — nous voyons intervenir le tiers arbitre, lors de la révision des statuts, en 1884. La procédure est assez compliquée. Le Conseil se compose de 14 membres, 7 ouvriers d'une part, et de l'autre, 2 patrons et 5 contremaîtres. Il élit, dans son sein, un Président. Lors d'un vote, si après cinq tours de scrutin le partage subsiste, chacun, sauf le Président, nomme un délégué-adjoint. Le Conseil, composé ainsi de 27 membres, nomme un tiers arbitre.

Lorsqu'en 1914, M. Rockfeller organisa, dans les mines du Colorado, le Conseil qui fut, peut-être, le point de départ du développement qu'a pris l'institution aux États-Unis, il avait prévu un arbitrage compliqué, lui aussi : le Conseil avait le choix entre quatre systèmes : *a*) arbitre unique nommé par lui et venant présider les séances ; *b*) commission d'arbitrage de l'État de Colorado ; *c*) tribunal arbitral spécial, composé de trois membres, l'un nommé par les ouvriers, l'autre par les patrons, le troisième par les deux premiers ; *d*) arbitre unique désigné par la commission de l'État de Colorado (3).

D'une façon plus générale, les arbitres sont choisis, moitié par le Conseil (il s'agit de Conseil composé uniquement d'ouvriers) et moitié par la Direction, au nombre de un pour chaque partie (ex. United Railways C°,

---

(1) Report of the Establishment, p. 65 et s.
(2) CESTRE, *op. cit.*, p. 257.
(3) CESTRE, *op. cit.*, p. 242.

de Baltimore ; Midvale Steel and Ordnance C° ou de trois (Davis Coal and Coke C°) (1). Un arbitre supplémentaire est choisipar ceux-ci, ou au cas de non accord, par un juge.

Que doit-on penser de cette intervention d'un arbitre ? Je ne crois pas que ce soit un bon système. Faut-il dire que l'industrie moderne n'est pas encore mûre pour cette solution, mais que c'est celle de l'avenir ? C'est bien douteux.

En effet, tout d'abord, au point de vue de la discipline. J'examinerai plus loin la question de savoir si un Conseil de conciliation est de nature à diminuer l'autorité du chef et à affaiblir la discipline. Je ne le crois pas, en ce qui concerne du moins un Conseil constitué comme le nôtre. Mais il en serait différemment pour un Conseil où le chef de l'entreprise serait soumis à la décision d'un tiers arbitre.

D'autre part, au point de vue de la bonne marche de l'entreprise, celui-ci peut ne pas toujours être consciencieux et impartial. Le fût-il, qu'il lui manquerait les connaissances nécessaires ; ce n'est qu'au bout de plusieurs années qu'un chef acquiert, dans les grandes entreprises actuelles, les connaissances et l'expérience indispensables. Comment un nouveau venu pourrait-il, en quelques heures, prévoir toutes les répercussions possibles de sa décision ? Il les connaîtrait d'autant moins qu'il peut y avoir certains côtés du problème dont le chef d'entreprise hésitera à l'entretenir, en raison de leur caractère confidentiel. Enfin, il serait enclin à une certaine hardiesse parfois dangereuse, n'ayant pas, comme l'industriel, à supporter les conséquences de cette décision. Il est impossible que l'industriel remette aux mains d'un tiers, un pouvoir qui, quoique momentané, peut le conduire à la ruine.

Revenons à notre Conseil et examinons dans quels cas nous avons dû recourir à la procédure du départage.

Le partage de voix ne s'est produit que trois fois : la première fois, il s'agissait du taux des heures supplémentaires, quatre voix s'étant prononcées pour le paiement avec majoration et quatre voix pour le même taux que celui des heures normales.

M. Lucien Richard est venu départager le Conseil et a voté pour le maintien du salaire ordinaire. Parmi les raisons qu'il a données, deux étaient particulièrement importantes : d'une part, le Syndicat de la Biscuiterie française avait décidé précédemment en ce sens. Or, M. Lucien Richard est président de ce Syndicat ; il ne pouvait, moins que quiconque, se refuser à appliquer ses décisions.

(1) National Industrial Conférence Board, Enquête de 1919, p. 31-33.

D'autre part, comment établir les prix de revient de chaque biscuit, si ce prix dépend de l'heure à laquelle il a été fabriqué ?.

En tous cas, aucune protestation ne s'est élevée contre cette décision. J'ai su depuis que les conseillers élus avaient été très frappés par l'argument tiré du prix de revient.

Deux cas de partage se produisirent ensuite à propos du coût de la vie. Nous les étudierons plus loin (1).

Les faits ont donc démontré que le départage par la Direction peut fonctionner de façon satisfaisante. Il ne faudrait d'ailleurs pas exagérer le caractère de cette procédure et ne pas l'assimiler à l'arbitrage par un tiers, ou au départage du Conseil de prud'hommes par le juge de paix. Dans ces deux derniers cas, la sentence après l'intervention du tiers arbitre ou du juge de paix s'impose à tous. Il serait peut-être excessif d'espérer que les ouvriers se reconnaîtront obligés par la décision que M. Lucien Richard viendra déterminer. Ils soutiendront sans doute que ce n'est qu'une décision de la Direction, décision qu'ils ne se sont pas engagés à respecter. Notons toutefois que, dans les cas où cette procédure a été employée, l'exécution de cette décision n'a pas soulevé de difficultés.

Mais, va-t-on peut-être objecter, c'est que vous vous trouvez dans des conditions exceptionnelles, au point de vue du Personnel et de la Direction à la fois.

Au point de vue du Personnel, il est exact que celui-ci comprend un assez grand nombre d'ouvriers anciens et d'esprit modéré. L'élément révolutionnaire n'est pourtant pas négligeable et nous verrons qu'à ses débuts le Syndicat avait des tendances très avancées.

Au point de vue de la Direction, il faut aussi reconnaître que le Président du Conseil d'administration, M. Lucien Richard, a une influence personnelle considérable. En contact journalier avec les ouvriers, il a acquis sur eux un ascendant qu'a aussi accru la situation prépondérante qu'il exerce au dehors, dans toute la région et même hors de celle-ci, dans les milieux industriels.

Tout cela est indéniable. Mais je persiste à croire que, même quand ces circonstances exceptionnelles ne sont pas réalisées, le départage par la Direction est possible, mais à deux conditions : tout d'abord, il faut naturellement que ces décisions de la Direction soient marquées d'un incontestable esprit d'équité ; d'autre part, il faut qu'elles soient rares. Il faut, par conséquent, faire l'impossible pour éviter un partage de voix ; l'inter-

(1) V. infra, ch. V, § 3.

vention trop fréquente de la Direction lui ôterait ce caractère de solennité qui donne du poids à sa décision.

d) De l'immixtion du Conseil dans la gestion. — C'est ici, semble-t-il, que nous devons examiner une des objections que l'on a formulées contre les Conseils de conciliation : ils tendront fatalement, a-t-on dit, à s'immiscer dans la gestion de l'entreprise.

Cela me paraît une erreur. Une seule fois, nous nous sommes trouvés en présence d'une réclamation qui, accessoirement, abordait ce domaine. C'était au début du fonctionnement du Conseil, pendant la période ingrate à laquelle j'ai déjà fait allusion.

Le Conseil examinait la question des heures supplémentaires que nous étudierons plus loin (1). Le Secrétaire du Syndicat qui avait demandé à être entendu objecta que les heures supplémentaires, au delà des huit heures normales, seraient moins nécessaires si les variations du travail journalier étaient moins grandes (quelque temps auparavant le travail avait été réduit au-dessous de 8 heures).

C'est alors qu'en terminant, il demanda « si par une surveillance plus exacte des besoins de la clientèle, on n'aurait pas pu éviter ces a-coups ».

Un des conseillers chef de service et moi répondîmes que nous ne pouvions laisser passer cette critique déguisée de l'organisation générale ; que la Direction et les chefs de service agissaient dans l'intérêt commun et en pleine connaissance de cause ; qu'ils étaient meilleurs juges que personne de l'importance des stocks qu'il ne fallait pas laisser s'accumuler.

Le Secrétaire du Syndicat n'insista pas.

A la séance suivante, un conseiller ouvrier qui avait demandé que les heures supplémentaires cessâssent dès que les stocks monteraient, précisait « qu'il n'avait jamais voulu exercer une surveillance sur les approvisionnements... qu'il était le premier à reconnaître que ce soin appartenait à la Direction et non au Personnel ».

La question aurait donc pu en rester là. Mais la Direction ne voulut pas que l'on demeurât sous l'impression d'une critique déguisée. Elle me chargea de prouver aux conseillers ouvriers avec quelle méthode scientifique, avec quels soins elle procédait. Je leur montrai donc, non seulement toutes les statistiques, mais les graphiques des commandes, de la production et des stocks qui permettaient de réduire les erreurs au minimum.

Ce fut un geste très utile : je pus constater l'étonnement — je dirai presque l'admiration des ouvriers — pour cette méthode impeccable. Et il est probable qu'ils en retirèrent la conviction que la Direction d'une grande

(1) *V. infra*, ch. VI, § 3-2°.

entreprise constitue, contrairement à l'opinion de certains hâbleurs, une tâche énorme et exigeant des connaissances extrêmement étendues.

Pratiquement, une autre conséquence s'ensuivit : nous n'eûmes plus à constater d'immixtions, même indirectes, dans la gestion de la Manufacture, à moins qu'on ne veuille considérer comme tel l'incident relatif aux fiches du Personnel, incident que nous verrons plus loin (1).

c) Exclusion des réclamations qui ne soulèvent pas de difficultés. — La compétence du Conseil a dû être limitée dans un sens diamétralement opposé au précédent.

Nous avons vu, assez souvent, un conseiller poser une question d'une importance tellement infime, qu'elle eût dû être portée devant un brigadier ou un contremaître, avec qui elle aurait sans doute trouvé rapidement solution : on demande, par exemple, si tel ouvrier ne peut reprendre la place qu'il occupait autrefois à telle machine ; si on ne peut mettre une bâche à tel endroit pour éviter un courant d'air, etc...

Bien que cela ne fût pas expressément écrit dans le Contrat collectif, il était évident que ces réclamations devaient être présentées au contremaître ou, au besoin, au chef de service intéressé. En effet, le Conseil paritaire est fait pour juger les *différends*. Or, il est possible que la réclamation reçoive immédiatement satisfaction et, par conséquent, ne donne pas lieu à un différend.

Il y avait aussi un argument d'opportunité : si la moindre demande, si facile à satisfaire fût-elle, devait être présentée au Conseil paritaire, celui-ci serait vite encombré.

Il ne faudrait pas voir une contradiction entre ce qui précède et l'opinion émise plus haut, à savoir que les petites difficultés peuvent avoir une grosse importance, puisque c'est d'elles souvent que naissent de graves conflits. Car encore faut-il qu'il y ait difficulté. Par conséquent, lorsqu'il s'agit d'une question de faible importance, l'intéressé doit d'abord s'adresser au contremaître ou au chef de service dont il dépend. Ce n'est que s'il n'obtient pas satisfaction que naît le litige qu'il pourra porter au Conseil paritaire.

Nous trouvons un système assez voisin, dans la plupart des Conseils. Ainsi, aux États-Unis, « les affaires ne sont généralement portées devant le Conseil qu'après que le contre-maître, puis le chef d'atelier, en ont d'abord été saisis » (2). L'enquête de la National Industrial Conference Board (1919) semble même en faire une règle absolue (3).

(1) *V. infra*, p.
(2) CESTRE, *op. cit.*, p, 248.
(3) *op. cit.*, p. 33-35.

On va peut-être croire que ce système se rapproche de celui de Mariemont que nous avons décrit plus haut. Nous avons vu qu'il y a là — dans certaines hypothèses tout au moins — trois échelons : chambre d'explications, bureau de conciliation et Conseil de conciliation. Mais ce sont de véritables difficultés qu'on leur soumet. Il semble que, même dans les échelons inférieurs, on peut avoir à étudier des problèmes très importants ; la compétence de chacun n'est pas limitée, en effet, par l'importance de la réclamation ; les chambres d'explications étudient plutôt celles qui ont un caractère technique et les bureaux de conciliation, celles qui ne concernent qu'un atelier, *quelle que soit l'importance de cette réclamation.*

Au contraire, dans notre Manufacture, ce qui est examiné par le réclamant et le chef de service, ce n'est même pas un litige, c'est une simple question qui ne donnera naissance à un litige que si l'accord ne se fait pas. Le Conseil interviendra alors.

Signalons, en terminant, qu'il a été assez difficile de faire observer cette règle par les conseillers ouvriers. Pourquoi ? Sans doute parce qu'une réclamation portée par eux au Conseil paritaire grossit leur rôle, tandis que, s'ils ont obtenu satisfaction à l'amiable, par une réclamation adressée à leur chef direct, leur intervention reste dans l'ombre.

§ 5. **Le rôle du Conseil au point de vue de la loi de huit heures**

On sait que le décret qui applique cette loi à la Biscuiterie (6 août 1925) décide, comme les décrets relatifs aux autres industries, que, dans certains cas, les inspecteurs du travail demanderont l'avis des organisations patronales et ouvrières de la région ou de la localité.

Ainsi, l'art. 3 pour la récupération des heures perdues, au delà d'une semaine, pour la récupération des jours fériés légaux, inventaires, fêtes locales, etc... (1).

Or, il n'existe pas, à Dijon, d'autre grande Biscuiterie. En tous cas, il n'y a, comme syndicat ouvrier, que celui des Biscuits Pernot. Par conséquent, le mode le plus simple, pour l'Inspecteur du travail, de connaître l'avis des patrons et ouvriers, à Dijon, sera de consulter le procès-verbal du Conseil paritaire. Il serait même mieux renseigné qu'en demandant l'avis

---

(1) L'article 2 prévoit bien aussi qu'à la demande des mêmes organisations, des décrets pourront répartir le travail sur une base autre que la semaine. Mais son application ne paraît pas prochaine, aucun décret de ce genre n'ayant été rendu dans les autres professions.

des syndicats, puisque les conseillers ouvriers représentent la totalité du Personnel, syndiqué ou non.

C'est ainsi qu'la Société désirant faire une demande de récupération des jours fériés, je sollicitais l'avis du Conseil paritaire afin de le produire à l'appui de la demande. Les Conseillers ouvriers suggérèrent alors de prier l'Inspecteur du travail de venir assister à la séance suivante, pour pouvoir procéder à un échange de vues sur la question. A cette séance l'accord se fit avec la plus grande facilité, non seulement entre tous les Conseillers, mais aussi avec l'Inspecteur du travail.

Il peut y avoir là, dans l'avenir, un rôle important pour le Conseil de conciliation, ce qui pourrait conduire au développement de l'institution.

CHAPITRE IV

PROCÉDURE

§ 1. Avant la séance

A. — FORME DES RÉCLAMATIONS

Le règlement intérieur (annexe au premier Contrat), stipulait déjà que les réclamations devaient être formulées par écrit et déposées 48 heures avant la séance (qu'elles fussent soumises par un représentant du Personnel ou par un conseiller nommé par la Direction).

Nous voyons semblable règle dans la plupart des Conseils de conciliation. Il est, en effet, souvent nécessaire de faire une enquête sur le bien-fondé de la réclamation. Cette règle s'imposait particulièrement dans notre Conseil, en raison des avis qui doivent être demandés.

Elle a été généralement observée pour les questions individuelles qui, comme nous l'avons vu, tendaient le plus souvent à une augmentation de salaire. Les ouvriers se rendaient bien compte de la nécessité d'un renvoi à huitaine, si la tardivité de la réclamation n'avait pas permis de recueillir ces avis.

Mais il n'en a pas toujours été ainsi, pour les questions d'ordre plus général présentées par un conseiller lui-même. Assez fréquemment, celui-ci a demandé la parole à la fin de la séance, pour exposer cette réclamation. Dans quel but ? Était-ce pour brusquer les choses et dans l'espoir d'obtenir par surprise une décision favorable ? Je ne le crois pas. Je pense que le conseiller voulait s'éviter la peine de rédiger sa demande.

J'aurais pu, dans ce cas, déclarer la réclamation non recevable. J'ai préféré l'inscrire au procès-verbal, ce qui la transformait en réclamation écrite et la renvoyer à huitaine.

Je dois avouer que ce renvoi n'a même pas toujours eu lieu. Parfois — et alors cela était logique — il s'agissait d'une réclamation urgente. Parfois aussi, même en dehors de ce cas d'urgence, le chef de service intéressé déclarait que la question était si simple qu'elle pouvait être résolue sur le champ.

Par qui la réclamation doit-elle être formulée ? Au début du fonctionnement, les conseillers paritaires avaient soutenu qu'elle devrait être présentée par eux, qu'il s'agît d'une demande collective ou d'une demande individuelle. C'était leur donner un bien gros pouvoir, puisqu'ils eussent été maîtres de rejeter toute réclamation qui ne leur aurait pas plu.

Et cependant, ils faisaient valoir un argument qui n'était pas sans valeur. Parfois, disaient-ils, nous nous trouvons en présence de revendications insoutenables et nous nous efforçons de convaincre leurs auteurs du mal fondé d'une telle réclamation. A quoi bon en encombrer le rôle du Conseil paritaire ?

Nous avons cependant résisté à cette prétention, car nous avons appris que, dans certains cas, rares heureusement, le conseiller qui était un syndiqué avait refusé de transmettre la demande d'un ouvrier non syndiqué.

Chacun peut donc présenter sa réclamation soi-même. Mais il doit bien être admis qu'elle ne peut l'être que par l'intéressé ou par le conseiller paritaire. Dans cet ordre d'idées, un incident s'est pourtant produit : les ouvriers avaient chargé une déléguée du premier degré de présenter une demande d'angmentation; en donnant connaissance de cette lettre au Conseil, je constatai que le conseiller de cette usine ignorait cette réclamation. Je fis venir la déléguée qui déclara que les ouvriers ne voulaient pas passer par l'intermédiaire du conseiller. Quelle en était la raison ? Je n'ai pu que le deviner. Nous nous trouvions alors dans la première période de fonctionnement du Syndicat ; le conseiller était un vieil ouvrier, depuis longtemps à la Manufacture, très brave homme, qui, pour certains, ne paraissait sans doute pas d'un syndicalisme bon teint.

En tous cas, le procédé était inadmissible. Je renvoyai donc la réclamation à huitaine, en remettant la lettre au conseiller, pour qu'il pût l'étudier et la soutenir, s'il y avait lieu, à la séance suivante. Il fut entendu toutefois que la déléguée pourrait venir à cette séance, fournir des renseignements, mais à titre consultatif, comme tout délégué dont les réclamants auraient demandé l'audition.

D'autre part, quand la réclamation était formulée par l'intéressé lui-même, j'ai tenu à ce que le conseiller fut mis au courant de la question.

Depuis qu'il existe des Commissions d'atelier, c'est assez facile. Le contact est fréquent entre celles-ci et les conseillers paritaires. Par conséquent, ceux-ci seraient avertis par la Commission, lorsqu'on demande son avis, dans le cas où ils ne l'auraient pas été par l'intéressé lui-même.

Aux Usines des Pâtes mécaniques, comme cette Commission n'a pu être formée, j'ai pris soin de transmettre les demandes au conseiller élu, en même temps qu'au chef de service.

Enfin, tout récemment, un dernier perfectionnement a été apporté : les formules par lesquelles on demande aux Commissions leur avis sont transmises d'abord au conseiller paritaire qui les fait signer par les membres de la Commission ; il est ainsi automatiquement saisi de la réclamation.

B. — DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

1° *Réclamations individuelles.* — Je les transmets à la Secrétaire du Conseil. Elle recueille alors, successivement, les renseignements suivants ;

a) La demande est envoyée au Service du Contrôle qui la retourne, en indiquant l'âge et la date d'entrée de l'intéressé, son salaire de base, et surtout, s'il s'agit d'un ouvrier travaillant aux pièces individuellement, la moyenne de son gain aux trois dernières paies. Ce renseignement est précieux, puisqu'il précise, mieux que tout autre, la valeur de l'ouvrier.

b) La Secrétaire demande, en même temps, l'avis de la Commission. Parfois, d'ailleurs, les membres de celle-ci ont apostillé la réclamation de l'ouvrier. Dans le cas contraire, on leur adresse une formule imprimée qu'ils doivent retourner aussitôt au Secrétariat, avec leur avis et leur signature. Naturellement, les trois membres de chaque Commission peuvent avoir des avis différents.

Depuis peu, un perfectionnement a été apporté. L'ouvrier qui veut faire une demande d'augmentation trouve, au bureau de chaque atelier, des formules imprimées qu'il remplit, en ce qui le concerne. Cette formule contient un blanc pour l'avis de la Commission. Jusqu'à ces derniers temps, il priait celle-ci de le remplir et m'envoyait ensuite sa demande. Mais maintenant, comme il a été dit dans le paragraphe précédent, l'ouvrier remet la formule au conseiller paritaire qui se charge de la faire remplir par les membres de la Commission. Cette modification entraîne d'ailleurs un autre avantage : elle rendra plus rares les cas de pression par le réclamant sur les membres de la Commission (1). Toutefois, l'em-

(1) *V. supra*, p. 59.

ploi de ces formules n'est pas impératif. L'ouvrier peut continuer à faire sa réclamation par simple lettre, auquel cas il faut demander séparément l'avis de la Commission.

c) La réclamation est ensuite adressée au chef du service intéressé qui la retourne avec son avis.

2° *Réclamations collectives.* — La procédure est très simplifiée puisque ni le Contrôle ni la Commission d'atelier n'interviennent. La demande est seulement transmise au chef du service intéressé pour qu'il puisse se documenter.

Quand la question me paraît importante, j'en avise également la Direction. Il est nécessaire qu'elle déclare, en effet, si elle veut laisser le Conseil en poursuivre l'étude, bien qu'aux termes du Contrat, il ne soit pas compétent pour des questions importantes.

§ 2. La séance

A. SÉANCES HEBDOMADAIRES

Les séances ont lieu régulièrement tous les mardis, primitivement à 5 heures, maintenant à 4 heures et demie, car en ne commençant quà 5 heures, il était arrivé parfois que la séance ne fut pas terminée à 6 heures. Or, les ouvriers désirent partir à cette heure, surtout ceux qui demeurent au loin.

Parfois, la séance n'a pas eu lieu, quand il n'y avait rien à l'ordre du jour. C'était d'ailleurs une excellente mesure pour obliger ceux qui avaient l'intention de faire, au cours de la séance, une réclamation verbale, à la présenter désormais par écrit.

Ces réunions paraissent ainsi bien plus fréquentes que dans les autres Conseils. Ceux-ci semblent pouvoir se diviser en deux groupes : ceux qui ont des séances à jour fixe, et ceux qui ne siègent que quand le besoin s'en fait sentir.

Dans le premier groupe, nous trouvons le tissage Harmel : tous les 15 jours ; les établissements Joya : premier lundi de chaque mois ; la fabrique de jalousies Freese : une fois par trimestre. C'est également à des intervalles réguliers que fonctionnent la plupart des Conseils anglais (1) et des Conseils des Etats-Unis (séances mensuelles, bihebdomadaires, hebdomadaires ou même plus fréquentes (2).

---

(1) Report of the Establishment, p. 65 et s.
(2) Nat. Ind. Conf. Board, Enq. de 1919, p. 51.

De même, pour la plupart des Kern de Hollande (séances trimensuelles, mensuelles ou hebdomadaires) (1). Dans quelques-unes, le nombre des séances varie suivant les chambres : ainsi à la Lijm en Gelatinefabrick de Delft (Règlt art. 25), la chambre des principaux employés se réunit le 3e lundi de février et de septembre, celle des employés le 2e lundi de février, juin, septembre et décembre, celle des maîtres et ouvriers, le 3e lundi de ces quatre mois et aussi souvent que le Président de cette division le juge à propos ou que deux membres le désirent.

Il va sans dire que, dans tous ces Conseils, on se réunirait, dans l'invalle des sessions normales, si une question urgente demandait à être examinée. Il en est d'ailleurs de même dans le nôtre et les séances extraordinaires n'ont pas été rares.

Dans le second groupe, nous réunirions les Charbonnages de Mariemont, la Fabrique de cigares Straiton (où le Conseil aurait été plusieurs années sans siéger), la Brasserie Schultheiss où la Direction se borne à consulter le Conseil sur les questions importantes, la Plimpton Press de Norwood ainsi que certaines Kern.

Dans d'autres Kern, comme on constatait qu'il n'y avait parfois à l'ordre du jour aucune question à traiter, lors des séances périodiques, on décida que l'on ne se réunirait plus que quand le besoin s'en ferait sentir (2).

Quoi qu'il en soit, si notre Conseil a des séances fréquentes, ce n'est pas qu'il soit débordé de questions importantes. C'est surtout parce qu'il reçoit beaucoup de réclamations individuelles, étant l'organisme qui décide les promotions de catégorie à catégorie. Car si les adversaires des Conseils de conciliation leur ont fait souvent le reproche d'inciter les ouvriers à formuler des réclamations, ce reproche paraît peu fondé.

Il va sans dire que nos séances ne sont pas publiques.

Cette règle est assez générale dans les Conseils de conciliation. La publicité des séances, contrairement aux audiences des tribunaux, est un mauvais système. Il serait à craindre que les conseillers ne fussent guidés par la recherche de la popularité, plutôt que par le souci de la justice et ne pensâssent qu'à flatter la masse qui les écouterait. Dans certaines Kern, les séances de chaque division ont lieu à huis clos, à moins que les membres ne décident le contraire, tandis que la réunion de toutes les divisions, sous la présidence de la Direction, est publique, à moins que la majorité ne décide le huis clos (3).

---

(1) Compte rendu de l'Inspection du travail, ch. XIV.
(2) Compte-rendu de l'Inspection du Travail, ch. XIV.
(3) Lijm en Gelatinefabriek Règlement, art. 31.

Nos séances ont lieu pendant les heures de travail, ce qui a pour conséquence d'obliger la Direction à payer aux conseillers ouvriers, pendant leur absence de l'usine, leur salaire horaire, avec même une majoration de 20 % (car on admet que le travail aux pièces rend au moins 20 % de plus que le salaire horaire).

Un système analogue est suivi dans la plupart des Conseils, notamment aux États-Unis (1). Ce n'est que dans les Kern hollandaises que les séances ont lieu, le plus souvent, hors du temps de travail, en vertu du principe que les Kern étant établies dans l'intérêt des ouvriers, ceux-ci peuvent bien leur consacrer une partie de leurs loisirs. Dans ces Kern, le Secrétaire seul touche un salaire.

Cela est peut-être très beau en théorie. Mais quand on se rappelle les difficultés que nous avons rencontrées pour recruter des conseillers, on peut se dire qu'il ne faut pas les aggraver par des considérations pécuniaires.

B. — DISCUSSION

Certains Conseils, comme celui de Mariemont, exigent en principe la présence du réclamant. Nous avons préféré, comme dans la plupart, que cette présence restât facultative, (elle peut d'ailleurs être demandée par le réclamant lui-même, ou désirée par le Conseil qui tient à s'éclairer en le convoquant devant lui).

En effet, pour peu que l'on se trouve en présence de réclamants loquaces, les séances seraient allongées interminablement, même en adoptant la règle curieuse du Conseil Straiton où le temps de parole est limité à un quart d'heure. Il en est surtout ainsi dans notre Conseil où la plupart des réclamations individuelles offrent peu de difficultés et ne mériteraient pas le dérangement de chaque réclamant.

Il faut d'ailleurs reconnaître que la présence des réclamants peut avoir des avantages, notamment quand ils sont butés dans leur opinion et que le conseiller paritaire de leur usine n'arriverait sans doute pas à les convaincre lui-même. J'en ai eu un exemple typique, à propos de l'usine de la Pâtisserie. On y travaille en brigade. Le chef de service proposait une modification de la répartition des prix de pièces. Le conseiller élu protesta et demanda à faire venir une délégation à la séance suivante. Celle-ci introduite, il fut manifeste que son siège était fait. Néanmoins, au bout d'une demi-heure de discussion, la délégation se ralliait au point de vue

(1) Nat. Ind. Conf. Board. Enq. de 1919, p. 51.

du chef de service. Il fut même piquant de voir le conseiller traduire son mécontentement, non pas tant à cause de cet accord que parce que ses camarades lui avaient fait soutenir énergiquement une réclamation qu'eux-mêmes abandonnaient ensuite.

Ce cas est même un exemple frappant de l'utilité que présente la conversation avec des ouvriers et de la facilité avec laquelle on arrive à les convaincre, quand on veut s'en donner la peine.

Il faut donc restreindre la comparution du réclamant aux cas où elle est indispensable. Même dans ce cas, j'estime qu'il faut ajouter la règle suivante : quand il apparaît qu'il a tort, et qu'il ne veut pas le reconnaître, il faut avoir soin de le prier de se retirer pour terminer la discussion en son absence. Je ne sais si les choses se passent ainsi dans les autres Conseils mais j'ai remarqué que les conseillers élus hésitent toujours à donner un avis défavorable en présence du réclamant. D'ailleurs, cette règle est nécessaire si on veut observer le secret de la délibération.

Avant d'en arriver à la discussion elle-même, signalons que le Conseil paritaire peut convoquer et entendre toutes personnes susceptibles de l'éclairer.

En ce qui concerne la discussion, nous ne devons nous arrêter que sur un point que je qualifierai volontiers de direction des débats ou, si je puis ainsi parler, de police de l'audience.

Le Président doit évidemment veiller à la police de l'audience. Si notre Contrat est muet sur ce point, certains sont très explicites ; par exemple, à la Lijm en Gelatinefabriek de Delft, « le Président (Règlt art. 22), peut rappeler à l'ordre chacun des membres de la réunion et lui interdire la parole ; il peut mettre fin aux délibérations et aussi lever l'Assemblée quand les discussions prennent une tournure qui, à son avis, ne cadre pas avec la dignité de la Kern ».

Le premier incident dans cet ordre d'idées s'est présenté au début du fonctionnement de notre Conseil. Pour s'éclairer, celui-ci avait prié le chef de fabrication des Pâtes Mécaniques de venir assister à la séance. Le Secrétaire du Syndicat lui posa des questions sur un ton assez vif, ce dont se plaignit le chef de fabrication. A la séance suivante, je fis donc adopter le principe qu'un conseiller ne devait pas poser directement une question à la personne présente, mais me demander de le faire. Aucune difficulté de ce genre ne fut plus soulevée.

Un incident d'un ordre un peu différent se passa peu après, pendant la première période du Conseil paritaire, celle où le Syndicat ne paraissait pas disposé à la collaboration. Avec le Secrétaire du Syndicat qui était aussi conseiller paritaire, la discussion, tout en étant souvent vive, était

généralement courtoise. Une fois cependant, il déclara « qu'il ne permettrait pas que la discussion s'engage sur ce terrain ». A quoi je dus répondre que j'étais maître de conduire les débats comme je l'entendrais.

Le ton des débats tendit d'ailleurs à s'adoucir. A ce propos, on m'a rapporté un mot assez amusant qu'aurait tenu ce Secrétaire, au bout de quelques temps : « Avec M. André Guillaume, j'ai eu de vives discussions, mais maintenant, nous commençons à nous apprécier *mutuellement* ».

Il nous faut maintenant aller jusqu'en août 1922. L'incident ne s'est pas, à vrai dire, produit du fait d'un conseiller, mais de la part du même ouvrier, qui n'était plus conseiller paritaire ni Secretaire du Syndicat, mais dont les conseillers ouvriers avaient demandé l'audition à titre de délégué ouvrier à la Commission du coût de la vie de Dijon. Ainsi que nous le verrons (1), cette Commission ayant constaté une baisse du coût de la vie par rapport à l'indice de base (avril 1921), choisi dans le Contrat collectif de décembre 1921, il y avait donc lieu à baisse des salaires.

Or, ce délégué déclara, dans une note que, lors de la discussion de décembre 1921 pour la fixation de l'indice de base, « la bonne foi des ouvriers avait été surprise ». Je répondis immédiatement que je ne pouvais laisser passer cette expression.

A la séance suivante, je revins sur la question, au nom de la Direction, vivement froissée, qui ne pouvait admettre qu'on l'accusât d'avoir cherché à surprendre la bonne foi des ouvriers, avec qui elle discutait. Le délégué déclara « qu'il retirait cette expression à laquelle il n'avait pas attaché le sens que la Direction y avait trouvé, ayant simplement voulu dire que, lorsqu'ils ont connu l'indice donné par la Préfecture, fin juin 1921, ils en ont été surpris ».

Lorsque le Syndicat changea d'orientation, le Conseil paritaire, ainsi que nous l'avons déjà vu, en fut heureusement influencé. La discussion ne fut plus jamais âpre, elle prit un tout autre caractère ; une plaisanterie de bon goût vint même parfois l'égayer.

Il semblerait donc que, depuis ce moment, je n'aurais plus eu à intervenir pour rappeler les règles de la courtoisie. Et cependant, un incident sérieux se produisit. En décembre 1922, pour établir le coût de la vie qui devait servir de point de départ à la variation des salaires, nous avions demandé à la plus grande Laiterie de la ville son prix de vente au détail. Or, il s'est trouvé que ce prix avait été augmenté par elle quelques jours auparavant. Dix-huit mois plus tard, lorsque nous avons voulu fixer

(1) *V. infra*, ch. V, Section II, § 3.

l'indice de juin 1924, on s'est aperçu que la même Laiterie venait de baisser ses prix.

A la réunion qui suivit, un des conseillers ne craignit pas de dire qu'il trouvait cette double coïncidence singulière. Cela ne pouvait signifier, semblait-il, qu'une chose : c'est que la Direction ou moi-même avions agi auprès de cette laiterie pour lui faire modifier ses prix à notre avantage, en haussant le prix lorsqu'il s'était agi de fixer la base du coût de la vie, puis en le baissant lors de la fixation du coût de la vie qui devait entraîner la modification des salaires. Fait plus grave encore, ce conseiller parut soutenu par au moins un de ses collègues. L'allégation eût été stupide. Mais surtout elle eût été injurieuse. J'en signalai toute la gravité et je fus sur le point de clore la séance.

Le lendemain, M. Lucien Richard et M. Claudon vinrent présider une séance extraordinaire. Ils déclarèrent que cette accusation devait entraîner la disparition du Conseil paritaire, puisque celui-ci reposait sur la confiance mutuelle.

Les conseillers ouvriers répondirent qu'ils n'avaient jamais douté de la bonne foi de personne et que leur pensée avait été mal interprétée. L'incident fut clos.

Somme toute, la discussion s'est, de plus en plus, imprégnée de courtoisie.

Cette évolution est normale. M. Cestre la constate également aux États-Unis, non pas seulement dans la forme même, mais dans le fond des réclamations :

« Selon l'esprit de l'atelier ou de l'usine, les élus ont été plus ou moins conciliants ou agressifs, plus ou moins ouverts à l'enseignement des faits ou portés à se bercer de théories. Il est rare pourtant que les délibérations des Conseils en aient été rendues entièrement stériles. Peu à peu, les élus ouvriers, même égarés par l'égoïsme de classe ou des idées fausses sur la répartition des produits de l'industrie, se sont assagis, ont pris l'habitude de sérier les questions, d'envisager les problèmes concrets dont la solution relevait du « square deal » et de la raison, en un mot sont devenus opportunistes et réalistes, sans sacrifier les intérêts des ouvriers. On a vu des syndiqués farouches, élus à ce titre sur un programme subversif, respirer la raison et le sens des réalités dans l'atmosphère de modération, de conciliation et de justice du Conseil ; leurs qualités d'intelligence et d'énergie étaient devenues constructives » (1).

---

(1) Cestre, *op. cit.*, p. 256.

C. — VOTE

Nos textes sont muets sur ce point. Il faut en conclure que le vote est acquis à la majorité. Ce système n'est pas adopté dans tous les Conseils. Ainsi, dans les Conseils américains, le vote a lieu souvent par ordre, les délégués ouvriers d'un côté, ceux de la Direction d'un autre, et pour qu'une décision soit prise, il faut qu'elle réunisse la majorité dans chaque ordre. Ex. : International Harvester C°, Midvale Steel and Ordnance C°.

Quand il a lieu par tête, il faut souvent, pour que la décision soit acquise, une majorité spéciale : la moitié plus deux dans le Bridgeport Plan (Règlement accepté par de nombreux établissements de cette ville) ; plus souvent, une majorité des deux tiers. A la Sprague Electric Works et à la Bridgeport Brass C°, il faut même l'unanimité (Nat. Ind. Conf. Board, Enq. de 1919, p. 31-33), A la General Electric, le système est encore plus curieux : la majorité suffit si la décision est en faveur de l'ouvrier ; dans le cas contraire, il faut l'unanimité (*ibid.* p. 43-45).

Ce système me semble inférieur au nôtre. Du moment qu'un des conseillers ouvriers se détache de ses camarades pour se ranger à l'avis des conseillers patronaux (ou inversement) on peut affirmer que la question est tranchée.

Dans notre Conseil, contrairement à ce que l'on pourrait supposer, il est très rare que l'on soit passé au vote. En effet, lorsque la réclamation ne semblait pas pouvoir être acceptée, j'ai toujours fait l'impossible, soit pour décider son auteur à l'abandonner, soit pour trouver une solution transactionnelle.

Ce n'est que lorsque nous nous trouvions dans l'impossibilité absolue d'y arriver que j'ai fait procéder au vote. En effet, si l'on avait fréquemment abouti au partage de voix, il aurait fallu recourir à la procédure du départage par la Direction. Cela aurait ennuyé celle-ci et aurait fait perdre à cette procédure son caractère de solennité qui, seul, pouvait la faire accepter par le Personnel.

Il faut d'ailleurs ajouter que le vote n'a pas toujours abouti à un partage de voix (nous avons vu précédemment que celui-ci n'avait eu lieu que trois fois). Il est arrivé plusieurs fois, en effet, que l'un des conseillers élus, à l'appel de son nom, déclarait qu'il était d'un avis différent de celui de son collègue qui avait soutenu la réclamation.

Comment ce vote devait-il avoir lieu ? Il m'a semblé qu'il n'y avait pas lieu de voter par bulletin secret. Comme dans un tribunal réuni en chambre du Conseil, chacun doit exprimer son avis. Toutefois, il va sans dire que jamais le procès-verbal ne fit mention du vote de chacun.

§ 3. Après la séance

A. — PUBLICITÉ DES DÉCISIONS

Il ne s'agit pas de la publicité des séances. Nous avons vu que celles-ci ne peuvent pas être publiques. Mais il y a lieu de porter les décisions à la connaissance des intéressés. Par quels moyens ?

Il faut tout d'abord rédiger le procès-verbal. Il semblerait que ce point ne dût pas soulever de difficultés. Et pourtant un problème assez délicat se pose : faut-il, dans ce compte-rendu de la séance, indiquer l'auteur de chaque opinion émise ?

En ce qui concerne le vote, dans les cas rares où il a eu lieu, nous avons vu qu'il doit évidemment rester secret. Mais comment procéder dans le compte-rendu de la discussion ? Les opinions doivent-elles rester impersonnelles ? Évidemment, les conseillers ouvriers peuvent éprouver le désir de voir noter leur intervention, en faveur de leurs camarades. Mais si l'un d'eux a la franchise de déclarer qu'il estime une réclamation non fondée, il préfèrerait peut-être qu'il ne soit pas indiqué comme l'ayant combattue. La situation pourrait être la même à un moindre degré, pour les conseillers nommés par la Direction. Évidemment, celle-ci conserve à ces conseillers leur entière liberté de pensée et de vote. Mais celui qui aurait émis une opinion peu fondée, ne serait pas flatté de lui en voir attribuer la paternité.

Pourtant, va-t-on dire, il faut avoir le courage de son opinion. Cela est peut-être exact en théorie. Cependant, on ne demande pas aux membres d'un Tribunal d'afficher leur opinion individuelle. Or, par certains côtés, un Conseil de conciliation, notamment s'il est en même temps Conseil d'arbitrage, se rapproche d'un tribunal.

Et surtout, il faut examiner la question du côté pratique. Or, nous avons vu à quelles difficultés se heurtait le recrutement des conseillers paritaires : il ne fallait donc rien faire pour augmenter ces difficultés.

J'avais, en conséquence, pensé à conserver, dans le procès verbal, l'anonymat à toutes les opinions émises. Mais cela était excessif. On sait bien que, quand une réclamation est formulée pour une question qui concerne la Gaufretterie, elle est soutenue par le conseiller qui appartient à cette usine. De même, le chef de ce service est celui qui, normalement, doit lui répondre. J'ai donc désigné nominativement les auteurs de ces réclamations et de la réponse qui leur était donnée. Ce n'est que quand un des autres conseillers intervenait dans la discussion que j'ai cru utile de lui conserver l'anonymat.

Le procès-verbal doit-il être affiché ?

Dans la grande majorité des Conseils, nous rencontrons cette mesure ; dans certaines Kern hollandaises, il faut préalablement l'approbation de la Direction (1) ; dans l'une d'elles, l'affichage est interdit, sous prétexte que les délibérations doivent rester secrètes (2), ce qui constitue évidemment une erreur, d'abord parce qu'il y aurait utilité à porter, sinon la discussion, du moins la décision à la connaissance du Personnel, et enfin parce que, en ce qui concerne la discussion elle-même, il est bon que le Personnel connaisse le motif de la décision.

Dans notre Conseil, la solution a, sur ce point, plusieurs fois varié. Au début, le procès-verbal n'était pas affiché. Je pensais alors que les conseillers ouvriers auraient pu estimer que leur rôle était diminué du fait de l'affichage : qu'en effet, il leur incombait d'avertir eux-mêmes leurs camarades du sort réservé à leur réclamation.

Toutefois, il était bon de remettre un exemplaire aux conseillers ouvriers, afin qu'ils pûssent en conserver la collection. Le règlement intérieur stipula donc que deux copies seraient établies, une pour la Direction, l'autre pour les conseillers élus. A la première séance, j'ai donc demandé aux conseillers ouvriers auquel d'entre eux je devais remettre cet exemplaire : ils me désignèrent le Secrétaire du Syndicat.

Peu de temps après, je me rendis compte des inconvénients de ce système. Nous verrons que le Syndicat chercha à se substituer au Conseil paritaire (3). Il était donc nécessaire que le Secrétaire du Syndicat n'eût pas une influence prépondérante : il ne fallait pas qu'il se considérât comme le chef des conseillers ouvriers ; ceux-ci devaient être tous sur le même pied. Sans que ce motif fût indiqué (la réforme fut présentée comme une simple amélioration), il fut donc décidé qu'un exemplaire du procès-verbal serait remis à chaque conseiller.

Une autre modification fut apportée quelque temps après : un des conseillers élus se mit à afficher lui-même l'exemplaire qu'il recevait. Je demandai aussitôt la généralisation de cet usage. Il avait, en effet, notamment l'avantage suivant : nous avons vu que, pour empêcher une pression sur les non-syndiqués, nous avons défendu énergiquement le droit, pour tout intéressé, de présenter directement sa réclamation au Conseil paritaire. il fallait donc que l'intéressé qui avait eu des difficultés avec son conseiller ne fût pas obligé de s'adresser à lui pour connaître la solution apportée à sa réclamation.

(1) Central Overleg Kernrapport, p. 11.
(2) Compte rendu de l'Inspection du travail, ch. XIV.
(3) *V. infra*, ch. VI, § 3-2°.

C'est ainsi qu'on fût amené à l'affichage des procès-verbaux. C'était d'ailleurs la solution logique. Nous avons vu que c'est celle qui est adoptée dans la plupart des Conseils de conciliation.

Cette pratique fut continuée pendant plusieurs années, lorsqu'un incident vint apporter une nouvelle modification. Nous avons vu et nous reverrons plus loin que les prix des salaires aux pièces doivent, aux termes du Contrat collectif, rester stables dans l'intervalle de deux fixations du coût de la vie. Celui-ci devait être déterminé tout d'abord, une fois par an, en décembre, puis deux fois, en juin et décembre.

A chaque révision du coût de la vie, on modifie, s'il y a lieu, les prix des articles qui se sont révelés comme anormaux — dans un sens ou dans l'autre —. A l'une de ces révisions, il se trouva que, pour un des ateliers, le chef du service proposa au Conseil paritaire uniquement des diminutions. Dans ce cas, il était d'usage que le Conseil renvoyât toute proposition à huitaine, afin de permettre aux intéressés de faire valoir leurs observations.

Or, bien que le procès-verbal fût très net à cet égard, les ouvriers s'imaginèrent qu'il s'agissait, non de simples propositions, mais d'une décision ferme prise par le Conseil et, pour protester, cessèrent le travail. On décida donc que, par exception, les procès-verbaux des séances relatives aux modifications bisannuelles des prix de pièces, ne seraient plus affichés. Les conseillers se chargeraient de prévenir les intéressés des propositions de modifications.

Cette mesure ne fut d'ailleurs que temporaire, et au bout de quelques mois, il parut nécessaire — de l'avis des conseillers ouvriers eux-mêmes — de revenir à l'affichage général de tous les procès-verbaux, les conseillers ouvriers se chargeant de rappeler au Personnel que les propositions de modifications de prix ne devenaient définitives qu'après ratification par le Conseil paritaire, toute délégation des intéressés pouvant être entendue par lui.

B. — CHOSE JUGÉE - VOIE DE RECOURS

Il est évident que l'appel n'est pas possible, puisqu'il n'y a pas de tribunal supérieur au Conseil paritaire. Je rappelle, à ce propos, qu'il en est tout différemment à Mariemont et dans de nombreuses manufactures des États-Unis. Dans celles-ci, lorsque la Société comprend plusieurs usines, il y a fréquemment un Conseil pour chaque usine, et, en outre, un Conseil supérieur jouant le rôle de tribunal d'appel.

La plupart des Conseils, aux États-Unis, prévoient aussi une autre voie

de recours : le referendum. Quand un Conseil a pris une décision sur un changement organique, la question peut être, par voie de referendum, soumise à l'ensemble du Personnel, si celui-ci le demande, par voie de pétition.

De même, dans certaines Kern de Hollande, le Comité a le droit d'organiser une réunion générale de tout le Personnel et parfois avec assistance obligatoire, sous peine d'amende (1).

Si, dans notre Conseil, l'appel n'est pas possible, nous n'avons pas tardé toutefois à nous apercevoir qu'il y avait cependant un cas où il convenait d'établir une sorte de voie de recours : le plus souvent, en effet, l'intéressé ne demande pas à exposer lui-même la réclamation, c'est un conseiller qui s'en charge. Or, celui-ci peut avoir commis des inexactitudes ou des omissions qui entraînent une décision défavorable au réclamant.

Il était juste de donner à celui-ci le droit de demander au Conseil un nouvel examen de la question, en lui fournissant de nouveaux éléments d'appréciation, soit par écrit, soit verbalement. C'est ce que décida le Conseil paritaire, sans d'ailleurs que l'on crût nécessaire de faire préciser ce point, dans un des Contrats collectifs. Cela ressortissait, en effet, plutôt au règlement intérieur du Conseil.

Si l'on veut chercher une assimilation juridique, il y aurait là une procédure analogue à la requête civile, beaucoup plus qu'à l'opposition, puisque le réclamant était représenté au Conseil paritaire.

Naturellement, l'adoption de ce système devait entraîner le droit, pour la Direction, de l'invoquer elle aussi. On pourrait objecter que l'hypothèse ne se conçoit guère : en effet, du moment que la question intéresse à ce point la Direction, c'est qu'elle rentre dans les questions importantes qui ne sont pas de la compétence du Conseil paritaire, ou plutôt sur lesquelles il ne peut donner qu'un simple avis. Et pourtant, il peut être intéressant pour la Direction, de prouver au Conseil que ce simple avis était entaché d'erreur et de lui demander de revenir à une appréciation plus saine du point litigieux. Il y a en effet utilité pour la Direction à montrer que ce n'est qu'exceptionnellement qu'elle n'adopte pas un avis du Conseil paritaire.

Sauf cette voie de recours exceptionnelle, la décision du Conseil a force de chose jugée. Ceci entrainait la conséquence suivante : Si l'intéressé renouvelait une demande précédemment écartée par le Conseil, invariablement, celui-ci se bornait à examiner si un fait nouveau s'était produit depuis sa décision. Si sa situation était inchangée, il rejetait la

(1) Rapport de l'Inspection du Travail, ch. XIV.

demande par l'exception de chose jugée. Cela était indispensable pour assurer le respect dû aux décisions du Conseil.

D'autres Conseils ont senti aussi la nécessité d'empêcher le renouvellement des réclamations. Ainsi, à Mariemont, on a adopté une règle moins absolue : toute réclamation ne peut être réintroduite que trois mois après (art. 28 du Règlement).

Le principe de la chose jugée reçut, au début de 1925, une application intéressante. En décembre 1924, le Conseil avait comme d'habitude, à la fin de chaque semestre, procédé à la révision des salaires anormaux et à des réajustements. A l'usine des Pâtes mécaniques, les fermeuses de boîtes pour la France avaient un taux différent de celui des fermeuses pour l'exportation, le travail n'étant pas tout à fait le même. Le Directeur de cette usine proposait de modifier ces prix, d'augmenter la catégorie Exportation en diminuant l'autre.

Les ouvrières intéressées devaient être avisées qu'elles pourraient se faire entendre, si elles le désiraient. A la séance suivante, une délégation des fermeuses France seules demanda à présenter des observations. A la suite de celles-ci le chef de service n'insista pas, le Conseil écarta donc le réajustement proposé.

Toutefois, huit jours après, toutes les fermeuses demandèrent à être reçues pour déclarer qu'elles s'étaient mises d'accord entre elles pour ce réajustement, avec une légère modification.

Mais alors, c'est un conseiller ouvrier lui-même qui observa que cet accord ne pouvait être sanctionné puisqu'il y avait chose jugée. Une question ne peut revenir à l'ordre du jour que si l'ouvrier demande à se faire entendre. Or, une enquête révéla que les fermeuses Exportation avaient bien été avisées ; que si elles ne s'étaient pas présentées, c'est qu'elles s'en désintéressaient. Il n'y avait donc pas possibilité de revenir sur la question.

Je m'étais bien aperçu de cette petite irrégularité, mais il m'avait paru inutile de soulever l'exception de chose jugée, puisqu'au fond, il était préférable d'entériner l'accord intervenu entre les ouvrières. On voit combien les ouvriers sont stricts sur l'application intégrale des principes et des règles de forme.

D'ailleurs, la modification eut lieu six mois plus tard, puisque tous les prix de pièces anormaux sont révisés tous les six mois, à condition que la demande en soit formulée par une des parties, avant la fin du semestre.

CHAPITRE V

LA JURISPRUDENCE

Ce titre est bien un peu prétentieux. J'ai voulu indiquer par là l'élaboration lente et progressive des règles qui devaient régir les rapports avec le Personnel, l'application et l'interprétation des principes posés par les Contrats collectifs. Évidemment, comme je l'ai dit maintes fois, il serait excessif de comparer le Conseil paritaire à un tribunal. Mais n'y a-t-il pas néanmoins, dans cette formation, quelque chose d'analogue au travail par lequel les tribunaux élaborent lentement la jurisprudence ?

Cette étude est bien intéressante, car elle montre toute l'évolution des esprits. Ce n'est qu'en avançant peu à peu — en reculant même parfois — ce n'est qu'au prix de flottements, de contradictions même, que les règles définitives finissaient par émerger.

Naturellement, dans cette étude, je laisserai de côté les principes qui ont été fixés par les Contrats collectifs : je me limiterai à ceux qui sont le fruit du travail du Conseil paritaire. Mais la distinction est souvent difficile, les décisions du Conseil intervenant alors parfois pour préparer les solutions qui seront ultérieurement concrétisées dans un Contrat, parfois aussi pour continuer le rôle du Contrat collectif.

Dans ce domaine déjà limité, j'ai encore restreint le champ de cette étude, en choisissant les règles les plus typiques, non seulement pour leur importance, mais surtout par les difficultés qu'elles présentaient.

Elles se rattachent toutes, plus ou moins, à deux domaines : la durée du travail et les salaires, ce qui nous permettra d'établir une subdivision.

Section I. — Durée du travail

La Direction avait spontanément appliqué le principe de la loi de huit heures, avant même le premier Contrat collectif, alors que le décret d'ad-

ministration publique qui devait la rendre obligatoire en Biscuiterie, ne parut qu'en 1925.

Dans ce domaine, les principales questions qui se posent sont naturellement celles des heures supplémentaires et de dérogation. J'ai cru aussi devoir, en raison des difficultés qu'elle souleva, consacrer un paragraphe séparé à la question des pannes, question qui s'y rattache intimement.

§ I. — HEURES SUPPLÉMENTAIRES OU DE DÉROGATION

Je passe sur la question du taux des heures supplémentaires ; nous avons vu qu'elle motiva un partage du Conseil que M. Lucien Richard trancha par la négative (1).

Quant au principe même des heures supplémentaires, dès le début, les ouvriers se plaignirent que l'un d'eux avait travaillé plus de huit heures pendant quelques jours. Le Conseil répondit que la Direction ou les chefs de services devaient évidemment avoir le droit de faire travailler un ouvrier plus de huit heures, quand les nécessités du service l'exigeaient (dans l'espèce, pour remplacer une brigadière souffrante).

Mais si un ouvrier fait des heures supplémentaires, cela peut diminuer le salaire de ses camarades, puisque, comme ils travaillent en brigade, le gain aux pièces obtenu par la totalité de l'équipe est partagé proportionnellement au nombre d'heures et au prix horaire de chacun. Ils demandèrent donc — subsidiairement — que quand un ouvrier aurait fait des heures supplémentaires, son temps de travail fût diminué d'autant le lendemain.

Cette demande était inadmissible. Il fut répondu que si un ouvrier faisait des heures supplémentaires, c'était dans l'intérêt général, par exemple afin de préparer le travail du lendemain pour les autres, que ceux-ci ne sauraient donc s'en plaindre.

Toutefois, le Conseil recommanda aux chefs de service, de procéder, autant que possible par roulement et de ne faire faire ces heures supplémentaires qu'à tour de rôle.

Il faut noter que, dans cette discussion, les conseillers ouvriers étaient plus guidés par leur intérêt que par le respect des principes. En voici un exemple : dans une des usines, l'équipe de préparation ne participait pas au gain aux pièces des brigades de fabrication. C'est la Manufacture qui les payait, mais avec le même pourcentage que celui qui avait été gagné aux pièces par la moyenne des brigades.

(1) *V. supra*, p. 73.

Or, on s'aperçut que cette équipe de préparation faisait trop facilement des heures supplémentaires. Comme le chef de service s'en plaignait au Conseil, le conseiller ouvrier de l'usine les défendit. Les ouvriers de la fabrication n'avaient plus, en effet, d'intérêt à faire réduire le nombre de ces heures supplémentaires puisque ceux qui les faisaient ne partageaient pas avec eux le gain total. Le Conseil paritaire décida néanmoins que toutes ces heures supplémentaires ne seraient plus payées qu'au taux horaire, sauf quand le chef de service en reconnaîtrait la nécessité.

La question des heures supplémentaires s'était jusqu'ici présentée par son petit côté ; peu après, elle se transforma en une question de principe.

En effet, le chef d'un atelier voulant faire des heures supplémentaires, consulta le Personnel qui manifesta le désir de voir la question tranchée par le Conseil paritaire pour toutes les usines.

Celui-ci établit donc, après une longue discussion, le règlement suivant, dans sa séance du 16 septembre 1920.

« *a*) *Récupération des heures perdues* :

1° Pour le passé : s'il s'agit des jours de fête tombant en semaine, on pourra récupérer tous ceux qui ont été perdus, en remontant jusqu'à Pâques 1920. S'il s'agit de jours de chômage involontaire, on ne pourra remonter que d'un mois en arrière.

2° Pour l'avenir : quelle que soit la cause du chômage, la récupération ne pourra avoir lieu que dans les conditions suivantes : dans le mois, si le chômage n'a pas dépassé un jour ; dans les six semaines, s'il a été de deux jours, et dans les deux mois s'il a été de trois jours.

« *b*) *Dérogations permanentes* :

Le Conseil estime qu'il n'est pas nécessaire de fixer, pour l'année entière, les heures de dérogation pour surcroît de travail, parce qu'il est probable que le règlement d'administration publique sera paru d'ici-là. Le Conseil fixe donc à 60 heures ces dérogations, jusqu'au 1er janvier prochain, ce chiffre étant largement suffisant, avec la récupération, pour pouvoir faire, si cela est nécessaire, une heure et demie en plus par jour, jusqu'à cette date.

« *c*) Qu'il s'agisse de *récupération* ou de *dérogation*, le Conseil se met d'accord sur les règles suivantes :

« La semaine anglaise sera conservée.

« Les heures supplémentaires se feront suivant les besoins à déterminer pour chaque atelier, avec un maximum de une heure et demie par jour, de façon que le total de la journée ne dépasse pas dix heures » (1).

(1) En effet, en raison de la semaine anglaise, les 48 heures formant la durée nor-

Au mois de mai suivant, une discussion s'engagea parce qu'on avait fait travailler certains ateliers dix heures, sans accord préalable.

Mais le règlement précédent n'exigeait nullement cet accord. Je répondis, au nom de la Direction, que si on n'arrivait pas à une formule assez souple, elle serait forcée d'embaucher un personnel supplémentaire, en période de travail intensif, et comme il lui répugnait toujours de débaucher du personnel, cela aboutirait, en morte-saison, à ne faire qu'un nombre d'heures bien réduit.

Plusieurs solutions furent proposées :

a) *Heures de récupération* : La Direction proposait de bloquer toutes les heures, du 1er janvier au 10 septembre (date d'expiration du Contrat collectif alors en cours), soit 1666 heures qui auraient pu être employées suivant les besoins, avec maximum de 10 heures par jour.

Les ouvriers consentirent à bloquer par périodes de 4 mois, soit 800 heures, les heures non employées pendant une période pouvant être reportées sur la suivante. C'était une concession importante, puisque ce système était beaucoup plus souple que le précédent et que celui qui avait été adopté par les règlements d'administration publique déjà publiés dans d'autres industries. Aussi, par compensation la Direction accepta la limitation à 9 heures et demie de la durée maximum du travail quotidien ainsi que le demandaient les conseillers ouvriers, mais avec possibilité de travailler dix heures durant une semaine par mois, en cas de nécessité. La semaine anglaise était maintenue.

b) *Heures supplémentaires* : Je proposais 60 heures pour la période en cours (24 mai-10 septembre). Les conseillers ouvriers acceptèrent 50 heures. C'était un chiffre un peu inférieur à celui du précédent règlement, mais il eut donné, pour l'année entière, un chiffre légèrement supérieure à 170 heures (naturellement sans majoration de prix). Les ouvriers demandèrent néanmoins que cette fixation du nombre des heures ne pût être considérée comme un précédent.

Pour que cette étude soit complète, je crois devoir rappeler la solution donnée à la question par le Contrat du 1er décembre 1921 (1), puisque c'est l'aboutissement logique des discussions auxquelles se livra le Conseil paritaire.

La semaine anglaise pouvait être supprimée dans les cas d'urgence. Les heures de travail étaient bloquées à raison de 1.200 par semestre. Si

---

male du travail étaient réparties comme suit : les cinq premiers jours à 8 heureset demie et le samedi matin à 5 heures et demie.

(1) *V. supra*, p. 15.

pendant un semestre ce chiffre n'était pas atteint, les heures non effectuées pouvaient être récupérées dans le semestre suivant.

Le total des heures supplémentaires était de 100 par an (sans majoration de taux).

Le travail journalier ne pouvait dépasser 9 heures et demie, qu'il s'agît de récupération ou de dérogation.

En somme, il est intéressant de constater que le système adopté dans ces trois règlements successifs était de plus en plus souple, notamment pour la récupération.

Quelque temps après, les conseillers signalèrent que certaines ouvrières, âpres au gain, arrivaient de bonne heure et commençaient le travail avant l'heure fixée. Elles travaillaient individuellement ; il semblait donc que la question n'eût pas d'intérêt pour eux. Mais ils répondirent que c'était une façon détournée de faire des heures supplémentaires et que, comme elles ne faisaient figurer que le nombre d'heures réglementaires, cela augmentait faussement l'importance de leur gain horaire, ce qui pouvait faire croire à la Direction que certaines ouvrières avaient des gains excessifs.

Le Contrat ne prévoyait pas de dérogations au maximum journalier de 9 heures et demie. Mais en décembre 1922, un des chefs de service — conseiller paritaire — signala qu'il y aurait intérêt à faire venir, une heure plus tôt, pendant une dizaine de jours, deux préparateurs, ceci précisément pour pouvoir fournir du travail à tout l'atelier. Il demanda donc au Conseil paritaire une dérogation qui fut décidée à l'unanimité, bien que sur ce point, le Contrat collectif n'eût prévu de dérogation que pour la suppression de la semaine anglaise.

Le Conseil paritaire alla même plus loin et décida que, dans le cas de nécessité, un chef de service pouvait prendre sur lui de faire travailler dix heures par jour : ainsi lorsqu'arrivait un wagon qu'il fallait décharger le jour même. L'autorisation du Conseil paritaire n'était nécessaire que pour une dérogation qui devait durer quelques jours.

Toutefois, les ouvriers ne se montrèrent pas toujours aussi conciliants. En juillet 1925, la Direction demanda à travailler 10 heures pendant quelques jours, pour regagner le temps perdu, par suite d'une panne d'électricité. Les conseillers ouvriers soutinrent alors que le Contrat collectif ne le permettait pas, n'ayant prévu d'exception que pour la suppression de la semaine anglaise.

Mais ils consentirent, en août 1925, à travailler 10 heures, pendant quelques jours. A vrai dire, il s'agissait de la période précédant immédiatement l'application de la loi de 8 heures, et sous l'empire de cette loi, le maximum permis lors des récupérations allait s'élever à 10 heures.

En ce qui concerne la semaine anglaise, sa suppression eut lieu quelquefois, l'urgence ayant été constatée par le Conseil paritaire.

Enfin, signalons qu'en août 1925 parut le décret qui appliquait à la Biscuiterie la loi de 8 heures. Il exige des formalités et établit des restrictions nombreuses, notamment pour les récupérations et les dérogations. Aussi le Conseil fut *unanime* pour déclarer que le système établi par le Contrat collectif (devenu maintenant caduc sur ce point) était bien préférable et cette déclaration fut renouvelée dans le préambule du 3e Contrat collectif.

N'est-il pas intéressant de constater que des ouvriers préféraient, au règlement d'administration publique pourtant réclamé par les syndicats, un accord élaboré par eux avec leurs patrons ?

§ 2. — RÈGLEMENT DES PANNES

Je place cette question dans la section consacrée à la durée du travail, bien qu'elle ait eu certaines répercussions sur les salaires et pourrait aussi bien figurer dans la section suivante.

Nous étudierons dans le chapitre suivant, en la forme, l'incident soulevé par le Syndicat à ce sujet en août 1920 (1).

Voyons maintenant cet incident au fond. Dans sa réclamation, le Syndicat exprimait simplement le désir que, quand les ouvriers seraient inoccupés par suite d'une panne, ils fussent payés à moitié du salaire horaire, soit-disant pour que le préjudice résultant d'une panne fut partagé entre les parties.

Mais, en outre, « il *décidait* (sic) : 1° que la Direction devrait se renseigner sur la durée de la panne et en aviser le Personnel pour qu'il puisse s'absenter, la Direction devant supporter le chômage au delà du temps qu'elle aurait indiqué.

« 2° que le temps perdu ne pourrait être récupéré après l'heure fixée normalement pour la sortie ».

Nous verrons que M. Lucien Richard était venu présider la séance qui suivit et qu'il protesta contre la forme et le ton de cette note.

Au fond, il déclara tout d'abord qu'il fallait faire une distinction entre les pannes d'électricité et celles provenant d'autres causes. Pour ces dernières, la Manufacture consentait à verser une indemnité, mais non pour les premières.

Quant au chômage supplémentaire, la Direction ne pourrait assumer

(1) *V.* ch. suivant, § 3.

de le payer, si elle avait été mal renseignée par la Compagnie d'électricité sur la durée probable de la panne ; par esprit de conciliation, elle accepterait néanmoins de payer une indemnité de déplacement, si, les ouvriers revenant à l'heure fixée par la Manufacture, n'avaient pu travailler en raison de la prolongation de la panne.

Mais la Direction protestait énergiquement en ce qui concernait la récupération. C'était bénévolement qu'elle appliquait la loi de 8 heures. Or, dans les industries où la loi était déjà obligatoirement entrée en vigueur, la récupération des heures perdues était possible — sous certaines conditions d'ailleurs. — Il eut été inadmissible que l'on fût soumis à un régime plus restrictif que celui que connaissaient ces industries.

Toutefois, la Direction acceptait volontiers de ne pas faire récupérer à la fin de la journée où s'était produite la panne, de façon que l'ouvrier sût à l'avance à quelle heure finirait le travail. La récupération se ferait ultérieurement.

La question revint à une autre séance. Je déclarai, au nom de la Direction, que celle-ci accepterait, même en cas de panne d'électricité, de payer la moitié du temps perdu par les ouvriers, mais c'était une concession toute théorique, car en fait, elle se verrait contrainte de les renvoyer à la moindre panne, puisqu'ils se montraient intransigeants et soutenaient qu'il n'était pas possible de considérer comme récupérables les heures perdues, du moment qu'ils étaient restés à l'atelier.

Enfin, à une séance ultérieure, le Conseil paritaire crut devoir préciser davantage. Je ne puis mieux faire que de recopier le procès-verbal de la séance du 16 septembre 1920 :

« Le Président propose le règlement des pannes de la façon suivante :

« *a*) 1° Si, à la suite d'une panne d'électricité, on renvoie aussitôt les ouvriers, il ne leur est rien dû.

« 2° Si, à la suite d'une panne d'électricité, on leur dit de revenir à une heure déterminée et que, à leur retour, la panne continue, on leur paiera la moitié du temps perdu, si on les garde, et une indemnité de déplacement, si on les renvoie dès leur arrivée.

« *b*) Pour les pannes autres que les pannes d'électricité, la Manufacture prendra à sa charge les 2/3 au lieu de la moitié du temps que les ouvriers passeront à l'atelier sans travailler.

« *c*) Règlement général pour tous les cas : toute panne inférieure à un quart d'heure ne sera pas comptée. Par contre, toute panne qui aura duré entre un quart d'heure et une demie heure, sera payée en entier.

« Ce système est adopté par le Conseil paritaire. Toutefois, le Secrétaire du Syndicat demande au Conseil paritaire d'allouer également une in-

demnité de déplacement pour le cas où le Personnel arrivant à l'usine, se trouve en présence d'une panne et est renvoyé aussitôt. Le Conseil admet, dans ce cas, l'allocation d'une indemnité de déplacement.

« Reste donc à fixer la valeur de cette indemnité. Il faut se baser, non pas sur la durée du déplacement pour les ouvriers demeurant très loin, mais sur la moyenne du Personnel. Il semble que pour cette moyenne, il suffit de vingt minutes pour gagner l'usine. Par conséquent, le Conseil croit être large en fixant l'indemnité de déplacement à une heure ».

Peu après, il fallut encore une fois compléter ce règlement, en raison d'une contradiction qu'il contenait. C'est la Direction qui crut devoir la signaler au Conseil paritaire : il y avait eu une panne de quarante minutes, pour laquelle on aurait dû payer moitié du temps perdu, soit vingt minutes. Mais une autre règle disait qu'une panne d'un quart d'heure à une demie heure était payée une demi-heure. Je déclarai donc à la séance :

« La Direction estime qu'il serait anormal de payer une demi-heure, pour les pannes d'électricité qui ont duré entre un quart et une demi-heure, et de ne payer qu'une somme inférieure pour les pannes qui ont dépassé une demi-heure.

« La Direction propose donc au Conseil cette interprétation bien plus favorable aux ouvriers : les pannes seront payées à raison de moitié du temps passé, s'il s'agit de pannes d'électricité ou des trois quarts, s'il s'agit de pannes de matériel ; mais dans tous les cas, avec minimum d'une demi-heure.

« Enfin, sur un autre point, la Direction propose une modification favorable aux ouvriers, bien qu'aucune réclamation n'ait été formulée : il était admis qu'une panne inférieure à un quart d'heure ne serait pas payée. La Direction accepterait cependant que, lorsqu'il y aura plusieurs pannes dans la même journée, on les totalise toutes ; de cette façon, plusieurs pannes inférieures à un quart d'heure, survenues dans la même journée, pourraient donner droit à l'allocation d'une indemnité ».

Section II. — Salaires

Ainsi que nous l'avons déjà dit, les ouvriers et ouvrières sont classés en catégories, au point de vue des taux horaires. D'autre part, presque tout le Personnel travaille aux pièces et quand ce travail s'effectue en brigade, la somme gagnée par la brigade est répartie proportionnellement au gain horaire de chacun.

Ceci nous indique que nous aurons à étudier successivement l'établissemént des règles relatives aux catégories professionnelles, puis les rapports entre les gains aux pièces et les taux horaires.

Nous terminerons par l'importante question du coût de la vie.

§ I. — CATÉGORIES PROFESSIONNELLES

Dans le premier Contrat (1), la division était double : d'une part, le Personnel était réparti en catégories, suivant ses capacités reconnues (manœuvres, spécialisés) ou supposées d'après l'âge (jeunes gens au-dessous de 16 ans, de 16 à 18 ans, hommes au-dessus). D'autre part, dans chaque catégorie, il y avait une série d'échelons basés sur l'ancienneté, échelons que l'on franchissait automatiquement.

Dans les Contrats suivants, au contraire, les ouvriers eux-mêmes demandèrent que le classement se fit uniquement d'après les capacités. La Direction s'empressa d'accepter cette proposition qui avait toujours correspondu à sa manière de voir.

J'ai néanmoins maintenu une subdivision dans ce paragraphe. Le début sera consacré à l'influence de la capacité sur les catégories, la seconde à l'influence de l'ancienneté, bien que celle-ci ait beaucoup perdu de son importance.

A. — *Classement d'après les capacités*

Le premier Contrat prévoyait, pour les hommes, trois catégories : manœuvres, spécialisés et professionnels complets.

a) Occupons-nous d'abord de cette dernière catégorie. Les chauffeurs de fours demandaient à être considérés comme professionnels complets. Il fut répondu que seuls pourraient rentrer dans cette catégorie, les chauffeurs de chaudières aptes à conduire une machine à vapeur et à faire une réparation. En fait, on n'accorda ce taux qu'à un chauffeur breveté. Aussi cette catégorie disparut des Contrats collectifs suivants.

b) Dès le début du fonctionnement du Conseil, se posa la distinction du manœuvre et du spécialisé. Le Conseil le trancha par un principe qui devait rester invariable : le manœuvre est celui qui exécute un travail qui pourrait être effectué par le premier venu, sans apprentissage.

C'est alors que se produisit une intervention du Syndicat, intervention

(1) *V. supra*, p. 9.

que nous examinerons plus loin dans sa forme (1). Au fond, le Syndicat soutenait que lors de la discussion du Contrat collectif, M. Georges Richard avait déclaré que « la qualification de manœuvre ne s'appliquait qu'au balayeur de cours ». La Direction, par une note que je lus au Conseil répondit que celui-ci n'était qu'un exemple. D'ailleurs il n'existait dans la Manufacture aucun emploi de balayeurs de cours. Par contre, ne serait-il pas absurde de considérer comme spécialisés les balayeurs d'atelier ?

La Direction se reporta donc au principe énoncé plus haut, en ajoutant une précision : les fonctions de manœuvre se retrouvent identiques dans des industries essentiellement différentes. Exemple : portage de sacs ou roulage de wagons, etc... Au contraire, les fonctions de spécialisés varient suivant chaque usine : la conduite d'une découpeuse à biscuits n'est pas la même que celle d'une machine-outil.

Pour prendre des cas concrets, le Syndicat objectait qu'on ne peut considérer comme manœuvres des ouvriers qui travaillent à une machine. Il fut répondu par une distinction fort juste : si l'ouvrier conduit une machine, il est évidemment spécialisé ; mais à côté de lui peut se trouver un manœuvre dont la fonction n'est qu'un accessoire de la marche de la machine : par exemple, celui qui lui apportera continuellement les pâtes ou les plaques nécessaires à son fonctionnement. En quoi son travail différerait-il de celui d'un porteur de sacs ?

Quelque temps après, il y eut lieu d'appliquer ces principes : des ouvriers étaient employés à manipuler des boîtes, mais en les triant. Les conseillers ouvriers estimaient qu'en raison de l'attention que nécessitait ce triage, ils devenaient des spécialisés. Le Conseil fut d'un avis différent. Il estima que tout manœuvre doit faire attention au travail qu'il effectue.

Néanmoins, la question était délicate, et dans un autre cas, le Conseil admit que le triage, il est vrai, un peu plus compliqué, qu'effectuaient d'autres ouvriers, pouvait suffire à les faire considérer comme spécialisés.

Supposons maintenant un ouvrier qui entre comme manœuvre. Mais on le place à un poste de spécialisé. Son travail, au début, sera défectueux. Au bout de combien de temps minimum aura-t-il la capacité du spécialisé ?

Nous avons vu que la spécialisation n'est pas très poussée en Biscuiterie Néanmoins, il eût été abusif de décider que huit jours suffisaient, comme le demandaient certains ouvriers. C'eût été avilir d'ailleurs la qualité professionnelle des spécialisés. Le Conseil posa donc le principe qu'un mois au moins était nécessaire pour qu'un manœuvre devint spécialisé.

---

(1) *V.* chapitre suivant, § 3.

J'ai indiqué plus haut que le Conseil paritaire pouvait seul décider les promotions et les rétrogradations de catégorie à catégorie. Pour celles-ci, une difficulté se présentait : la compétence exclusive du Conseil paritaire fut maintenue au cas où l'ouvrier dont la rétrogradation était proposée restait dans le même atelier.

Par contre « il fut bien précisé que, si un ouvrier quittait un atelier pour entrer dans un autre, il serait débauché pour être réembauché à un taux différent, en rapport avec le travail qu'il effectuerait dans ce nouvel atelier.

« Il serait évidemment inadmissible et contraire à l'intérêt des ouvriers de décider que si on licencie quelques spécialisés dans un atelier, notamment pour manque de travail, ceux-ci ne puissent être réembauchés comme manœuvres dans un autre atelier qui en aurait besoin ».

c) La question des apprentis souleva de grosses difficultés. Les conseillers ouvriers assistés du Secrétaire du Syndicat qui avait demandé à être entendu prétendaient que ceux-ci devaient être payés à l'heure par la Manufacture, pendant un certain temps. Les faire participer à la somme gagnée par l'équipe eût été, disaient-ils, léser celle-ci, puisqu'ils ne fournissaient qu'un rendement insignifiant.

La question étant très importante fut transmise à la Direction qui me chargea de donner son avis : l'apprenti devrait normalement être payé par la brigade, mais au tarif horaire seulement ; il suffisait de le laisser à ce tarif pendant un temps double des quinze jours qui semblaient en moyenne nécessaires pour le former, soit pendant un mois. Pendant la première quinzaine, sa production serait peut-être inférieure à son salaire, mais pendant la seconde quinzaine, ce serait l'inverse et la brigade récupérerait ainsi ce qu'elle aurait perdu.

Les ouvriers reconnurent qu'en principe ils avaient intérêt au recrutement des apprentis ; mais ils prétendirent que, dans ce système, ils seraient lésés si ceux-ci partaient dès que leur travail commencerait à être rémunérateur pour la brigade.

L'objection était sérieuse. A la séance suivante, je répondis au nom de la Direction que « lorsqu'un apprenti s'en irait pendant la première quinzaine, on verserait à la brigade 20 % du gain journalier de l'apprenti pendant un nombre de jours égal à celui pendant lequel il serait resté. Ceci puisqu'on admet théoriquement que, pendant la première quinzaine, l'apprenti ne fait même pas du travail pour une quantité égale à son prix horaire.

« Par contre, si l'ouvrier s'en va au cours de la deuxième quinzaine, il sera accordé à la brigade 20 % du salaire horaire de l'ouvrier, pendant le

nombre de jours qui aurait manqué pour que l'ouvrier ait fait sa quinzaine complète. Nous avons vu en effet, que l'on admet théoriquement que, pendant cette deuxième quinzaine, l'ouvrier bien que payé encore à l'heure, fait néanmoins plus de travail que son salaire à l'heure ; pendant cette quinzaine, la brigade récupère ce qu'elle a perdu pendant la première et elle y perdrait donc s'il n'accomplissait pas sa quinzaine entière ».

Mais ce système assez compliqué, tomba peu à peu en désuétude et on maintint seulement le principe, « à savoir que c'est au bout d'un mois seulement que l'apprenti participera au pourcentage de la brigade ».

d) La question des nouveaux, très voisine de la précédente, est une de celle qui préoccupe le plus les ouvriers. J'avais, incidemment, dans un procès-verbal, inséré que « les anciens doivent apprendre les nouveaux embauchés et ils ne peuvent se plaindre si l'introduction d'un nouvel embauché est de nature à diminuer temporairement leur pourcentage ».

Je ne pensais pas que cela dût soulever une difficulté, car les ouvriers n'avaient jamais réclamé pour un embauchage isolé, mais seulement quand on se trouvait en présence d'embauchages trop nombreux à leur gré.

Cependant à la séance suivante, les conseillers ouvriers demandèrent à faire une rectification au procès-verbal. Ils prétendirent que l'apprentissage des nouveaux devait être à la charge de la Manufacture et qu'ils seraient en droit de se plaindre même si l'embauchage d'un seul ouvrier faisait diminuer leur pourcentage, tout en ajoutant que, pratiquement, ils ne réclameraient que si les embauchages se multipliaient.

Il me fut facile de répondre — au nom de la Direction — que le Contrat collectif prévoyait pour les nouveaux des taux horaires, et par conséquent, des taux de répartition plus faibles, précisément pour tenir compte de leur moindre production. Il y avait là un forfait accepté par tous et qui, comme tout forfait, pouvait être tantôt supérieur, tantôt inférieur à la production du nouvel ouvrier.

La prétention du Personnel (à savoir que la Manufacture devait leur garantir le même pourcentage que celui qu'ils obtenaient avant l'embauchage des nouveaux) aurait d'ailleurs été inapplicable. Si le gain total de la brigade avait diminué pendant la quinzaine où il y avait eu un embauchage, cette diminution aurait pu provenir de tout autre cause que le faible rendement du nouvel embauché. Assurer aux ouvriers le même pourcentage, serait leur retirer tout stimulant et les inciter à ne pas faire d'efforts.

e) Accessoirement, nous examinerons la question du salaire de l'ouvrier qui remplace un autre.

Dès le début du fonctionnement du Conseil, une ouvrière demanda un

salaire supérieur au maximum prévu pour les femmes, sous prétexte que son travail était fatigant. Il fut répondu que le taux demandé par elle était un salaire d'homme, salaire qu'elle n'aurait pu obtenir que si elle avait fait un travail d'homme, suivant le principe établi par le Contrat lui-même, ce qui n'était pas le cas.

Peu après, la question se compliqua : des ouvrières avaient été placées à un poste où, en fait, à la Manufacture, on mettait ordinairement des hommes (soudeuses de boîtes) ; elles demandaient donc à être payées comme des hommes. Le Conseil répondit que c'était un poste de femmes, d'après l'exemple suivi dans les industries similaires, notamment dans celle des conserves alimentaires. Ce qui était donc anormal, c'était d'y faire travailler des hommes.

Mais si une femme occupait un poste d'homme, sur quel taux devait-être payée : devait-elle nécessairement toucher le salaire de l'homme qu'elle remplaçait ?

Si les ouvriers ont été assez larges pour l'appréciation de la valeur professionnelle de leurs camarades, ainsi que nous l'avons vu, en leur allouant parfois un taux horaire supérieur à celui que payait la Manufacture, ils ont été beaucoup plus difficiles pour des femmes. Ainsi parfois, ils se sont refusés à payer une femme comme l'homme qu'elle remplaçait, en soutenant qu'elle n'effectuait pas aussi bien le travail. Ceci provient d'une petite animosité et de la crainte qu'on n'arrive à congédier les hommes pour les remplacer par des femmes.

Il fut précisé par la suite qu'une femme faisant un travail d'homme, ne serait pas nécessairement payée au taux supérieur des hommes, même si celui qu'elle remplaçait touchait cette somme. Le Conseil déterminerait dans chaque cas si telle ouvrière valait un homme, 1er, 2e, 3e ou 4e échelons.

Ultérieurement, cette question souleva une nouvelle difficulté. Il s'agissait d'un poste difficile occupé en grande partie par des hommes payés au taux supérieur. Quelques femmes ayant tenu ce poste pendant la guerre y étaient maintenues au taux des hommes. Mais voici que la Direction introduit une modification complète de l'outillage, modification qui rend le travail plus facile et permet de généraliser l'emploi des femmes. Les femmes nouvellement embauchées demandèrent à monter au taux des anciennes. Il fut répondu par le Conseil que si les ouvrières anciennes étaient maintenues à leur taux, malgré la facilité plus grande du travail, c'est parce qu'on aurait hésité à les rétrograder, puisqu'elles n'avaient pas démérité, mais que les ouvrières nouvelles ne pouvaient gagner que

le taux correspondant à leur travail, puisque d'ailleurs on n'aurait pu savoir si elles étaient capables d'effectuer le travail ancien.

Enfin, un cas voisin se présenta au Conseil : un manœuvre qui remplaçait un spécialisé demandait à être payé comme lui. C'était juste en principe. Mais je priai le Conseil d'édicter une règle, car on ne pouvait étendre cette faveur au moindre remplacement, par exemple à celui qui devait durer quelques instants seulement. Le Conseil décida que le remplacement devait au moins atteindre une journée.

B. — *Influence de l'ancienneté*

Le retour d'un ouvrier après un départ souleva plusieurs questions :

a) La première était de déterminer dans quelle catégorie professionnelle il devait être placé à son retour.

Un ouvrier spécialisé quitte la Manufacture, puis y rentre, doit-il être considéré, à son retour, comme un manœuvre (poste où l'on place d'habitude les débutants) ou comme un spécialisé ? Le Conseil décida qu'il fallait rechercher si, dans chaque cas, l'ouvrier avait perdu de ses qualités professionnelles. Pratiquement d'ailleurs, comme la spécialisation n'est pas tellement poussée dans le Personnel, on considéra que l'ouvrier avait conservé ses qualités malgré son absence.

Peu après, une précision fut apportée à cette règle : elle ne devait recevoir application que si l'ouvrier ou l'ouvrière réembauchés étaient placés à un poste de spécialisé. S'ils rentraient à un poste de manœuvre, il était en effet impossible de savoir s'ils avaient ou non conservé leurs qualités professionnelles.

b) D'autre part, dans le premier Contrat, chaque catégorie comprenait des subdivisions avec des salaires différents, suivant le temps de présence : moins de six mois, six mois à un an, de un à deux ans, au-dessus de deux ans.

Dans quelle subdivision placer l'ouvrier qui rentrait après une absence ?

Le Conseil commença par déclarer que le temps ancien ne comptait pas, afin de marquer une différence avec l'ouvrier qui était toujours resté fidèle à la Manufacture.

Puis le Conseil atténua cette règle, en décidant qu'il pourrait abréger les délais ou même supprimer des étapes, lorsqu'il se trouverait en présence de cas intéressants (bon ouvrier, qui a quitté lors d'un ralentissement du travail, surtout si, à ce moment, il n'a pas été rayé des contrôles). Ainsi, lorsqu'il rentrerait, on le classerait, non comme spécialisé nouveau, mais dans la catégorie « après 6 mois » ou dans la catégorie « un à deux ans ».

naturellement à la condition qu'avant son départ, il ait eu au moins, soit six mois, soit un an de présence.

Le Conseil maintenait toutefois une différence avec l'ouvrier qui n'avait pas quitté la Manufacture : ainsi, si, à son premier séjour, l'ouvrier y avait travaillé plus de deux ans, il ne rentrerait jamais dans la catégorie « après deux ans », mais dans une des catégories inférieures.

c) Le retour après une absence souleva un autre problème ; un conseiller demanda si l'ouvrier pouvait solliciter la reprise de son poste ancien, ce qui entraînerait le déplacement de l'ouvrier qui l'occuperait, dans le cas où cet ouvrier avait moins de séjour à la Manufacture que celui qui rentrait. Le Conseil répondit qu'il trancherait dans chaque cas, en tenant compte des nécessités du service.

d) Sur cette question, s'en greffa une autre : quand il y avait lieu de changer des ouvrières, d'une usine à l'autre, ou à l'intérieur d'une même usine, d'un atelier à l'autre, les conseillers ouvriers demandèrent que ces mutations fussent imposées aux ouvrières nouvelles. Le Conseil accepta de consacrer cette règle, mais en tenant compte toujours des nécessités du service : ainsi l'ouvrière nouvelle pouvait paraître mieux adaptée à son travail actuel qu'une ancienne ; il y avait donc alors intérêt à l'y laisser.

§ 2. — SALAIRE HORAIRE ET SALAIRE AUX PIÈCES

Nous avons vu que, théoriquement, la somme gagnée par une brigade se répartit entre les ouvriers proportionnellement aux taux horaires de chacun. Mais une brigade a-t-elle le droit de donner à un ouvrier un taux supérieur dans la répartition ?

Le Conseil paritaire l'admit d'abord. En effet, il semblait que les ouvriers seuls y fussent intéressés, étant entendu que lorsque l'ouvrier travaillerait à l'heure, le service du Contrôle n'aurait à le payer que sur le taux fixé par le Conseil paritaire.

En juin 1921, on demanda seulement aux ouvriers de prévenir le service du Contrôle quand ils modifieraient leurs taux de répartition.

C'est en février 1922 que la première difficulté sérieuse se présenta : des ouvriers nouvellement embauchés avaient été payés par la brigade à un taux inférieur à celui que le service du Contrôle leur avait fixé lors de leur embauchage. Naturellement, ils réclamèrent.

Les conseillers ouvriers, tout en déclarant que, dans l'espèce, les nouveaux avaient été embauchés à un taux exagéré, demandèrent eux-mêmes l'établissement d'un principe nouveau : la brigade ne devait pas adopter, pour la répartition, un taux différent de celui que le service du Contrôle avait fixé.

Le Conseil trouva cette manière de voir fort juste ; cela est d'abord évident pour le cas où la brigade voudrait assigner un taux inférieur à celui du Contrôle : il ne faut pas qu'une brigade, par animosité, paie un ouvrier sur un taux moindre que celui auquel il a droit. Mais va-t-on dire, n'aurait-elle pas le droit de le payer à un taux supérieur ? Cela ne lèse qu'elle-même. Peut-être, mais cette règle permettrait à la brigade de nuire encore à l'ouvrier contre lequel elle aurait de l'animosité : il lui suffirait d'augmenter tous les autres, sauf lui.

Peu après, le Conseil dut faire une exception à ce principe : deux ouvriers formaient à eux deux une brigade : l'un était au salaire maximum, l'autre débutait au salaire minimum. Celui-ci fournit immédiatement un travail remarquable, ainsi que le reconnaissait son camarade. Le Conseil décida donc que son salaire horaire serait augmenté de 0 fr.125 par mois, jusqu'à ce qu'il eût atteint le taux maximun, puisque cet avancement par échelons mensuels constituait, d'après la jurisprudence du Conseil, le maximum permis (1) en matière de taux horaires. Mais il n'eût pas été juste de lui donner, dans la répartition, une part moindre que celle de son camarade qui aurait sans cela profité de son travail. Le Conseil admit donc que, dans certains cas, exceptionnels, le taux de répartition pouvait être différent du taux horaire.

Restait une étape à franchir : on s'aperçut que certains ouvriers qui ne travaillaient presque jamais à l'heure ne se préoccupaient pas de demander au Conseil paritaire, l'augmentation successive de ce salaire ; ils se bornaient à obtenir de leurs camarades l'augmentation de leur taux de répartition.

Quand le Conseil fut saisi enfin de leur cas, il ne put que décider l'avancement de leur taux horaire, par échelons mensuels ; mais il eût été impossible de réduire leur taux de répartition pour le mettre à la parité du taux horaire. Le Conseil choisit donc la formule suivante : « la brigade est, dès à présent, autorisée à payer sur le taux de répartition de... ». Par exemple : X..., actuellement au taux horaire de 1.375, passerait de suite à 1.50, dans un mois à 1.625, dans deux mois à 1.75, la brigade étant dès à présent autorisée à le payer sur un taux de répartition de 1.75.

A une séance suivante, les ouvriers déclarèrent que l'un d'eux avait été embauché à un taux trop élevé et qu'ils demanderaient sa rétrogradation. Ils ne le firent pas et j'appris que, d'eux-mêmes, ils l'avaient diminué d'un échelon, pour une quinzaine seulement. Je dus leur signaler que cela était

---

(1) Ces échelons de 0.125 ne sont plus les taux actuels, en raison des augmentations successives dues au coût de la vie.

incorrect, le Conseil paritaire seul pouvant modifier les taux de répartition.

Une sérieuse difficulté fut motivée par la question du travail à l'heure. En principe, tout ouvrier travaillait aux pièces. Mais il arrivait parfois qu'on lui faisait faire, exceptionnellement, un travail à l'heure : par exemple aider au déchargement de sacs ou de fûts. Les ouvriers prétendirent qu'ils étaient lésés puisqu'ils gagnaient moins qu'aux pièces et ils demandèrent une indemnité. Pour le calcul de celle-ci, ils se basèrent sur le premier Contrat qui spécifiait que les barèmes des travaux aux pièces seraient établis de telle façon que l'ouvrier moyen travaillant consciencieusement devait gagner 20 % de plus que son salaire horaire. (En fait, stimulés par le travail aux pièces, la moyenne des ateliers était arrivée à beaucoup plus de 20 %). Les ouvriers demandaient donc un supplément de 20 %, quand ils travailleraient à l'heure.

Il fut facile de répondre que si le travail aux pièces devait donner un gain plus élevé, c'est parce que les ouvriers étaient supposés faire un effort plus grand ; que d'ailleurs le Contrat collectif ne prévoyait aucune majoration pour le salaire horaire.

Les ouvriers durent s'incliner ; ils demandèrent toutefois que, quand il y aurait des travaux à l'heure, ils ne fussent pas toujours imposés aux mêmes, mais répartis à tour de rôle, ce qui était en effet équitable.

Cette question du salaire horaire revint souvent à l'ordre du jour et on finit par adopter une règle — assez juste d'ailleurs : quand un ouvrier accomplit un travail qui ne peut être mis aux pièces, son chef de service peut, s'il constate qu'il a fait un réel effort, lui accorder, outre son salaire horaire, un pourcentage variable.

§ 3. — LE COUT DE LA VIE

Les règles de ce problème ont été posées, plus dans les Contrats collectifs que dans les délibérations du Conseil paritaire. Mais il y eût un lien intime entre les deux organismes (d'autant qu'à la fin, le Contrat collectif donne compétence au Conseil pour cette fixation du coût de la vie) et la question est si importante qu'il m'a paru intéressant d'indiquer, là aussi, quelle avait été l'évolution des idées et comment les principes s'étaient lentement élaborés.

C'est le Contrat de décembre 1921 qui règle pour la première fois cette question (1).

(1) *V. supra*, p. 11 et s.

On se rappelle que d'après ce Contrat, les prix devaient suivre le coût de la vie, tel qu'il serait fixé par la Commission de Dijon et sous réserve d'erreurs dénontrées devant le Conseil paritaire.

Les salaires de l'époque étant censés correspondre à l'indice 300, toute variation de 10 points en deçà ou au-delà de ce chiffre devait entraîner une modification de 3 % des salaires.

A vrai dire, lors du commencement de la discussion, l'indice de la Commission de Dijon était 312 et non 300. La Direction abandonna cette différence de 12 points au Personnel.

Mais on prévoyait déjà que la Commission de Dijon, reconnaissant certaines erreurs dans ses méthodes, modifierait celles-ci, ce qui devait entraîner rétroactivement un changement des indices anciens. On décida que dans ce cas, l'indice qui servirait de base serait non plus l'indice 300, mais l'indice rectifié, diminué de 12 points.

Au mois de mai suivant, la Commission de Dijon avait constaté une baisse de plus de 10 points, ce qui eût entraîné une diminution des salaires. La Direction eut alors un scrupule : on traversait une période de morte-saison et les ouvriers ne travaillaient que sept heures par jour. Elle crut donc devoir différer la baisse des salaires et me chargea de l'annoncer à la séance suivante du Conseil paritaire. Les ouvriers lui surent gré de cette générosité et un des conseillers (qui était en même temps Secrétaire du Syndicat), déclara « qu'il se faisait l'interprète du Personnel pour remercier la Direction de la décision qu'elle avait prise en retardant l'application de la baisse des salaires ».

Au mois de juin, la Commission de Dijon aboutit à des résultats voisins. Je signalai donc, le 18 juillet, au nom de la Direction qu'il y avait lieu de diminuer les salaires de 1 /30.

Mais aussitôt, les conseillers ouvriers demandèrent que la question fut examinée au prochain Conseil, en présence de leur délégué à la Commission départementale du coût de la vie.

A cette séance, outre des objections de détail sur lesquelles je passe, ils critiquèrent vivement les travaux de la Commission de Dijon. Tout d'abord, ils signalèrent que celle-ci avait tablé sur un budget ouvrier de plus de 2.700 fr. en 1914, chiffre manifestement supérieur au gain de l'ouvrier moyen (la Commission centrale du coût de la vie avait adopté le chiffre de 1800 fr., beaucoup plus conforme à la réalité) (1). Les ouvriers

(1) Il s'agit de la dépense d'un ménage de 4 personnes : le père, la mère et deux jeunes enfants.

concluaient que la Commission de Dijon, avait adopté, pour la base 1914, une consommation excessive, notamment en alimentation.

Il fut facile de répondre que cela était de peu d'importance : si les quantités consommées restent les mêmes, les variations dans les prix sont exactement traduites par les variations des indices. Il suffisait de réduire d'un tiers toutes les quantités consommées d'après la Commission de Dijon, pour aboutir à un chiffre voisin de 1800 fr. (dépnsee en 1914). Or, cela n'eût pas fait varier sinon l'indice total, du moins celui de l'alimentation, le plus important de tous. Néanmoins, il fallait tenir compte de la mentalité ouvrière et nous nous aperçûmes qu'il était difficile de faire accepter un calcul qui reposât sur un gain journalier de 9 francs en 1914.

D'autre part, en faisant une enquête personnelle, je m'aperçus qu'une critique plus sérieuse pouvait être faite : la Commission de Dijon avait diminué les quantités consommées entre 1914 et 1921. Or, qu'on les ait réduites au cours de la guerre, c'était soutenable en vertu des restrictions nécessaires. Cela ne l'était plus après-guerre.

De plus, la Commission de Dijon avait eu le tort de ne pas tenir compte du loyer. A partir d'avril 1922, elle avait créé pour celui-ci, un indice séparé, de telle sorte qu'elle aboutissait à deux indices généraux différents, l'un avec loyer, l'autre sans loyer. Le premier paraissait le plus sérieux, mais il ne remontait pas au delà d'avril 1922 ; il était, par conséquent, impossible d'établir une comparaison, soit avec 1914, soit avec avril 1921, dont l'indice avait servi de base pour le Contrat collectif.

Enfin, les ouvriers relevèrent même des erreurs de multiplication (qui étaient d'ailleurs à leur avantage).

Ils demandèrent donc que la Commission de Dijon procédât à une révision de ses travaux et qu'en attendant, les salaires fussent maintenus.

Je ne puis naturellement que résumer très succinctement la longue discussion qui occupa plusieurs séances. Je passe sur la réfutation des arguments opposés par les ouvriers. Les conclusions furent les suivantes : le Conseil paritaire n'avait aucune qualité pour demander à la Commission de Dijon de réviser son travail.

Mais la Direction ne s'opposait pas à ce que le Conseil paritaire vérifiât si une erreur *manifeste* s'était glissée dans les travaux de la Commission de Dijon. Cela avait d'ailleurs été convenu lors des pourparlers qui avaient précédé le Contrat de décembre 1921.

Il eût été difficile de s'y opposer, en répondant aux ouvriers que c'était eux-mêmes qui, en décembre 1921, avaient préféré les travaux de la Commission de Dijon, alors que la Direction leur donnait le choix entre ceux

de Dijon et ceux de Paris. En effet, les erreurs de la Commission de Dijon étaient si manifestes qu'elle procéda, dans le courant de 1922, puis une seconde fois en mars 1923, à une révision de son travail.

Mais la question préalable était de savoir si, dès à présent et pendant la révision opérée par le Conseil paritaire, on appliquerait la baisse. La Direction insista sur ce point : conformément au Contrat collectif, l'indice de Dijon devait être respecté, tant qu'une erreur manifeste n'aurait pas été démontrée. Les conseillers ouvriers cédèrent.

La grosse difficulté dans la discussion qui suivit pendant plusieurs séances, fut de limiter la révision aux cas d'erreurs *manifestes* qui auraient pu être commises par la Commission de Dijon.

Nous procédâmes donc aux opérations suivantes :

a) L'indice du loyer fut établi rétroactivement depuis 1914 et non pas seulement à partir d'avril 1922.

b) Pour l'habillement, le Conseil se refusa à déterminer le prix de chaque élément. Ce travail rétroactif eût été impossible. Il révisa seulement la base de 1914 et les indices successifs. Pour 1914, il fixa la dépense d'habillement à 450 frs (la Commission de Dijon avait adopté 650 et les conseillers ouvriers proposaient 270). Puis il accepta les indices-habillement de la Commission de Paris, indices qu'il appliqua à cette base.

c) Pour l'alimentation, le Conseil ne consentit pas, malgré l'insistance des ouvriers, à réviser les prix de chaque denrée. Faire ce travail en remontant jusqu'à 1914, eût été une source d'erreurs. Il se borna à réduire les quantites consommées en 1914, ces quantités, par contre, devant rester fixes depuis cette date.

Le résultat de cette révision donna encore une baisse totale de 13 points, entre l'indice de décembre 1921 et celui du moment, c'est-à-dire sensiblement la même que celle que fournissait le travail de la Commission de Dijon avant cette rectification.

Il n'y avait donc plus qu'à confirmer la baisse des salaires, baisse qui, rappelons-le, n'avait été faite qu'à titre provisoire. C'est alors que, me rendant compte du taux exagéré des salaires des femmes, je proposais la solution suivante : maintien des salaires des hommes, baisse plus forte des salaires des femmes, de telle sorte qu'on aboutît à un chiffre égal à celui qu'eût donné une diminution de 3 % sur l'ensemble. Cette solution avait le double avantage d'éviter un malaise général et de diminuer les salaires féminins qui étaient vraiment excessifs.

On se mit donc d'accord sur la baisse à faire subir aux salaires féminins, baisse différente suivant les ateliers.

Pour la fixation du prochain indice, il fut décidé que l'on procéderait

sur les mêmes bases que celles qui avaient été adoptées pour la révision des travaux de la Commission de Dijon.

Mais il était à prévoir que les ouvriers ne voudraient plus que la fixation du coût de la vie fût, d'une façon quelconque, influencée par la Commission de Dijon. C'est une des raisons pour lesquelles ils dénoncèrent le Contrat à la fin de 1922.

La discussion qui suivit aboutit au premier avenant (décembre 1922 dont j'ai donné le texte dans le chapitre premier). Les ouvriers, faisant table rase des travaux antérieurs, demandaient que le coût de la vie fût fixé par le Conseil paritaire, le point de départ devant être décembre 1922. La Direction qui avait beaucoup hésité, craignant que le Conseil paritaire ne s'aventurât dans une tâche au-dessus de ses forces, se décida à tenter l'expérience.

Le Conseil commença aussitôt son travail (12 décembre 1922) et on fut surpris de constater qu'il s'opérait beaucoup plus facilement qu'on n'avait cru.

a) Pour l'alimentation, le Conseil détermina d'abord les quantités consommées annuellement par le ménage type. Tout le monde connaît la liste des treize denrées qui sert à la Statistique générale de la France. Nous avons adopté une liste un peu différente, plus complète (par exemple, nous avons subdivisé la viande en bœuf, veau, mouton, porc). Mais les quantités allouées à chaque denrée ont été assez voisines de celles qu'indique la liste des treize denrées.

Il fut convenu que je demanderais le prix de vente de chacune :

pour les produits d'épicerie : aux deux sociétés à succursales ;

pour la viande : à une boucherie déterminée ;

pour les œufs et le lait : à une société de laiterie.

Quant au beurre et aux pommes de terre, on décida qu'on prendrait les cours des Halles de Dijon publiés chaque semaine dans les journaux locaux.

b) Pour l'éclairage et le chauffage, la plupart des Commissions font entrer en ligne de compte le charbon, le pétrole et l'alcool à brûler. Le Conseil ne retînt que le pétrole et le charbon. Je demandai, pour le premier, les prix aux mêmes sociétés à succursales, et, pour le charbon, à l'agence des Mines de Blanzy, en précisant bien la qualité qui devait rester toujours identique.

c) L'habillement constituait la partie la plus délicate. Le Conseil paritaire nomma une sous-commission de deux membres qui m'accompagnèrent chez le principal négociant en confections. Celui-ci nous donna les types, avec prix, de chaque partie du vêtement pour un ouvrier et sa femme (sauf pour le chapeau qu'il ne vendait pas).

Le Conseil détermina la durée que l'on pouvait normalement admettre pour chaque élément de l'habillement.

Pour la casquette de l'homme, on choisit le prix moyen des chapeliers et, pour le chapeau de femme, on décida qu'on prendrait le triple du prix de la casquette. Il y avait là quelque chose d'assez arbitraire ; mais il semblait difficile de définir un type de chapeau féminin dont on pût retrouver le prix lors de la fixation des indices ultérieurs.

Le Conseil décida que pour l'habillement du garçon et de la fillette qui, dans le ménage ouvrier type sont à la charge des parents, il prendrait respectivement un tiers de l'habillement du père (le garçon étant supposé âgé de 8 ans) et un cinquième de l'habillement de la mère (la fillette étant supposée âgée de 6 ans), estimant en effet qu'une partie des vieux vêtements des parents peut être utilisée par les enfants.

d) Pour le loyer, les conseillers ouvriers proposaient une enquête directe. Elle parut au Conseil impossible et pleine d'incertitudes. Comment choisir les ouvriers dont le loyer serait considéré comme le loyer moyen actuel ? Et ensuite, comment comparer ce loyer avec celui de 1914, les uns ayant conservé le même logement (et d'ailleurs tantôt avec prorogation, tantôt sur une nouvelle base) d'autres s'étant installés pendant ou depuis la guerre ? Le Conseil décida donc de se renseigner d'abord auprès des syndicats de propriétaires et de locataires pour déterminer la valeur moyenne du logement ouvrier en 1914. Il fut décidé qu'on lui appliquerait la majoration adoptée par la Commission de Paris (dernier indice connu).

e) Quant aux dépenses diverses, les examiner en détail eût été un bien gros travail, hors de proportion avec l'importance de ces dépenses. D'ailleurs, l'appréciation de celles-ci est si délicate que les résultats sont complètement différents suivant les Commissions. Ainsi, pendant toute l'année 1921, la Commission de Paris donnait, pour ces dépenses, l'indice 400 et celle de Dijon, l'indice 260 !

Il parut plus simple au Conseil paritaire de fixer les dépenses diverses à 7 % de l'ensemble des dépenses.

C'est seulement, aux termes du Contrat, au bout d'un an, c'est-à-dire en décembre 1923, qu'on devait fixer à nouveau le coût de la vie, pour le comparer avec la base de décembre 1922. Mais, au cours de l'année 1923, la Direction constatant, d'après des documents indiscutables, une hausse certaine du coût de la vie, accorda bénévolement deux augmentations successives des salaires : 2% en avril 1923 et 5% en octobre 1923. Naturellement, le Personnel sut gré à la Direction de cette générosité.

Par contre, il fut impossible de faire fixer, par le Conseil paritaire, le

coût de la vie en décembre 1923, puisque — nous l'avons vu — il n'y avait plus de conseillers ouvriers à partir de septembre 1923.

Lorsque le Conseil reprit sa forme paritaire en mars 1924, son premier soin fut de s'occuper du coût de la vie. La Direction aurait pu soutenir que celui-ci ne devait être établi qu'en décembre de chaque année, que s'il ne l'avait pas été en décembre 1923, c'était par la faute des ouvriers ; qu'il fallait donc attendre décembre 1924. Mais elle trouva un peu dure cette interprétation strictement littérale.

Toutefois on se heurtait alors à une sérieuse difficulté : comment déterminer en mars quel était le coût de la vie en décembre précédent ? Les ouvriers répondirent qu'ils avaient, en décembre, demandé, de leur côté, les renseignements nécessaires.

J'objectai alors que « leur travail aurait pu se heurter à une grave objection : fait ainsi, il n'avait plus rien de paritaire. En décembre 1922, on avait eu soin de demander, pour l'alimentation, les prix dans les succursales, à un jour déterminé, de façon que les conseillers ouvriers pûssent (et ils en avaient usé) demander dans ces établissements, le jour même, si les prix des articles étaient bien conformes à ceux qui étaient envoyés par le siège social de ces succursales.

« De même, pour l'habillement, on avait spécialement déterminé qu'un conseiller ouvrier et un conseiller patronal se rendraient ensemble chez M. Gérault, afin que cette enquête fût contradictoire.

« Comment, en mars 1924, la Direction, ou plus exactement ses représentants au Conseil paritaire, c'est-à-dire les délégués patronaux, auraient-ils pu vérifier si les prix indiqués dans les réponses fournies aux conseillers ouvriers étaient bien, en décembre précédent, conformes à la réalité ? »

J'examinai néanmoins les documents qu'avait réunis le Secrétaire du Syndicat, conseiller paritaire : je n'eus pas de peine à y découvrir des erreurs manifestes dans la partie relative à l'habillement féminin. Les conseillers ouvriers durent le reconnaître et l'expliquèrent par ce fait que chaque élément du vêtement n'avait pas été suffisamment précisé dans le travail de base, en décembre 1922. Ils demandèrent qu'on refît contradictoirement cette fois l'enquête à la date de décembre 1922.

La Direction proposa un autre système : prendre la moyenne des derniers indices connus à Paris, Lyon et Nancy (la Commission de Dijon était écartée en raison des erreurs commises par elle précédemment). En effet, les inexactitudes que l'on avait constatées à plusieurs reprises dans les renseignements fournis au Conseil paritaire, conduisaient la Direction à se demander s'il était bien compétent pour effectuer ce travail.

En revanche, la Direction offrait d'établir le coût de la vie deux fois par an, tout au moins tant que l'on se trouverait dans une période instable : si, au début, la Direction avait proposé une seule fixation annuelle, c'est parce que c'était déjà imposer, croyait-elle, un gros travail au Conseil paritaire. Si on l'en déchargeait en adoptant la moyenne des trois grandes villes les plus rapprochées, il n'y avait plus de raison de ne pas effectuer ce travail deux fois par an.

En étudiant la procédure du partage des voix (1), nous avons vu qu'un cas de partage s'était produit alors. M. Lucien Richard ne voulut pas départager, en imposant sa manière de voir. Il préféra procéder à un échange de vues qui aboutit à une transaction :

a) Pour la fixation rétroactive de l'indice de décembre 1923, on prendrait la moyenne des trois grandes villes. Ceci donna 115 par rapport à décembre 1922, d'où une hausse de 8 % des salaires.

b) La fixation du coût de la vie aurait lieu deux fois par an ; ce qui entraînerait la révision bisannuelle des prix de pièces anormaux.

c) Pour l'avenir, le Conseil paritaire ferait, le plus tôt possible, un essai « à blanc », un sondage, afin de voir s'il avait la compétence nécessaire, et s'il pouvait discerner éventuellement les erreurs qui se glisseraient dans les renseignements fournis.

Si cet essai réussissait, c'est le Conseil paritaire qui fixerait l'indice à la fin du premier semestre.

Au cours de ce sondage, le Conseil apporta quelques modifications à la méthode fixée en décembre 1922 : pour l'habillement, il fut décidé que la sous-commission demanderait au même négociant une précision aussi grande que possible sur chaque type, avec numéro de série. Ce qui fut fait, ce négociant ayant même eu la complaisance de nous ouvrir ses livres.

Pour la casquette, on choisit deux chapeliers chez lesquels se rendrait la sous-commission. Il fut entendu que, pour le chapeau féminin, cette sous-commission demanderait à ces chapeliers le prix du chapeau « chapelier ». Cela était évidemment préférable au système arbitraire qui, pour le chapeau féminin, prenait le triple du coût de la casquette. Ce qui fut fait, mais non sans difficulté, car un des deux chapeliers ne vendait pas le chapeau pour dame et l'autre paraissait en vendre si peu qu'il n'était pas très fixé sur chacun des types.

Enfin, pour les œufs, un des conseillers ouvriers proposa de remplacer par le cours des Halles de Dijon, l'indication fournie jusqu'ici par une société laitière.

---

(1) *V. supra*, p. 74.

Naturellement, toutes ces modifications dans les sources des renseignements n'étaient possibles qu'en employant ces mêmes sources pour l'indice de décembre 1922 et, en modifiant, s'il y avait lieu, rétroactivement, les éléments de cet indice.

Les résultats de cette enquête parurent à la Direction correctement établis : d'autre part, il lui sembla que ce n'était pas imposer au Conseil paritaire un travail considérable, puisqu'en dehors des renseignements demandés par écrit et des enquêtes de la sous-commission, il suffisait au Conseil paritaire d'une ou deux séances pour déterminer les variations du coût de la vie. La Direction accepta donc la fixation par le Conseil paritaire.

Aussi celui-ci se réunit au début de juin pour fixer l'indice. Au cours de ce travail, un nouvel incident surgit : en ce qui concernait la viande, il y avait une hausse énorme sur les prix fournis par la même boucherie, un mois plus tôt, lors de l'essai « à blanc ». Ces prix avaient, jusqu'ici, été fournis par écrit. Je proposai à la sous-commission de nous rendre sur place. Le Directeur de cette boucherie reconnut qu'il avait fait une erreur en indiquant le prix de la viande sans os, alors que jusqu'ici, il avait toujours adopté la viande avec os. Il sembla, d'autre part, que ces renseignements étaient fournis d'une façon bien superficielle.

Je proposai donc de choisir, en remplacement, les prix de la viande de boucherie publiés chaque semaine dans les journaux locaux. Chaque sorte de viande comprenait de nombreuses subdivisions, suivant les parties de la bête. Il fut convenu qu'on prendrait la moyenne de ces prix. Une seule difficulté se présentait : en décembre 1922, les journaux ne publiaient qu'irrégulièrement ou incomplètement les cours des viandes. Aussi, la sous-commission d'enquête et moi nous nous rendîmes chez le Vétérinaire municipal qui communiquait ses statistiques à la presse : il lui fut possible, d'après ses notes, de nous fournir les prix de décembre 1922.

Mais alors surgit une grosse complication. Ce n'est qu'à la fin de son travail que le Conseil paritaire modifia son système de renseignements pour la viande. Auparavant, il avait établi un indice officieux de 121, indice dont le Personnel avait eu connaissance. Or, avec les prix du Service vétérinaire l'indice tombait à 117.

Les conseillers ouvriers déclarèrent qu'ils avaient déjà annoncé au Personnel que l'indice serait 121 et ils demandèrent alors qu'on maintînt néanmoins fictivement l'indice à 121. Ce serait une avance de 4 points qu'on leur retiendrait au semestre suivant, en diminuant d'autant l'indice qu'on obtiendrait alors.

Cette solution avait de sérieux inconvénients. Serait-on certain que,

dans six mois, les ouvriers accepteraient sans difficultés de rendre les quatre points qu'ils auraient reçus en trop ? D'autre part, cela n'était pas très juste : les ouvriers qui partiraient au cours du semestre auraient, pendant ce semestre, reçu des salaires plus élevés que le coût de la vie ; inversement, les ouvriers qui entreraient au cours du semestre suivant recevraient, pendant ce semestre, des salaires inférieurs au coût de la vie ; n'était-il même pas à craindre qu'on trouvât difficilement alors à embaucher du Personnel ?

Néanmoins, il y avait une question d'opportunité : il fallait tenir compte de l'état d'esprit du Personnel qui s'attendait à une hausse des salaires. Je proposai une solution intermédiaire : fixation fictive de l'indice à 119, c'est-à-dire avance de deux points aux ouvriers, ceux-ci devant les restituer six mois après.

Les conseillers ouvriers n'acceptant pas, l'on passa au vote et on aboutit à un partage de voix, ainsi que je l'ai signalé plus haut. M. Lucien Richard vint pour départager le Conseil. Il déclara tout d'abord qu'il se rallierait volontiers à la transaction que j'avais proposée, mais qu'il préférerait ne pas user de son vote. Il essaya donc de convaincre les ouvriers et, au bout de quelque temps, l'un d'eux déclara qu'il se rangeait à cet avis, ce qui, naturellement, devait entraîner les autres.

La Direction tint toutefois à faire remarquer que ce geste entraînerait pour elle des conséquences pécuniaires importantes : si l'indice avait été fixé à sa valeur réelle (117) il n'y aurait eu que deux points de hausse, ce qui eût été insuffisant pour modifier les salaires, puisque ceux-ci n'étaient changés que s'il y avait eu une variation d'au moins trois points dans le coût de la vie. Au contraire, la fixation fictive à 119 entraînerait une variation des salaires.

Aux deux semestres suivants, il n'y eut pas de difficultés. En décembre 1924, on diminua de deux points l'indice obtenu, ce qui n'entraînait pas de changement de salaires, la différence étant de moins de trois points. En juin 1925, la hausse était assez sensible : l'indice obtenu fut de 123.10. Les ouvriers étaient payés sur l'indice 120.29 (1), il n'y avait donc hausse que de 2 points 81.

Par contre, un incident tout à fait singulier se présenta, en décembre 1925. On arriva, sans difficultés, à la fixation de l'indice : 134.51. Il y avait

---

(1) Je m'aperçus, en effet, que lors des augmentations successives de 2 %, 5 %, 8 % et 4 %, on avait chaque fois appliqué l'augmentation sur les salaires en cours, au lieu de les ramener à la base 1922, ce qui fait que les ouvriers au lieu de toucher 119 % des salaires de 1922 touchaient effectivement 120.29 %.

donc, sur l'indice appliqué alors aux salaires (120.29), une différence de 14 points 22. Mais quelle devait être la répercussion sur les salaires ? Je déclarai aux conseillers ouvriers que la hausse devait être de 11.8 des salaires actuels, puisque

$$\frac{14{,}22}{120{,}29} = \frac{11{,}8}{100}$$

Je fus surpris de constater l'étonnement des conseillers ouvriers. Ils répondirent que, puisqu'il y avait hausse de 14 points 22, il devait y avoir une hausse de 14.22 % des salaires.

J'eus la plus grande peine à leur démontrer leur erreur et il me fallut revenir sur cette question pendant deux séances. Je finis par leur faire comprendre que les 14 points 22 avaient été calculés par rapport à l'indice 100 de décembre 1922, tandis que leurs salaires n'étaient plus ceux de décembre 1922, puisqu'ils avaient été majorés de 20,29 %.

Cet incident montre bien l'utilité du Conseil de conciliation. En supposant, par exemple, qu'en l'absence d'un Conseil paritaire, la Direction eût convenu avec le Personnel, de suivre l'indice de la Commission de Dijon, il eût fallu aviser le Personnel par voie d'affiches. Or, celui-ci, n'aurait pas compris qu'une hausse de x points n'entraînât pas une hausse de x pour cent des salaires alors payés. Au contraire, les conseillers ouvriers, convaincus à la suite de ces deux séances, purent expliquer à leurs camarades ce petit problème.

CHAPITRE VI

INFLUENCE DU CONSEIL PARITAIRE

Cette influence se manifesta de façons très diverses. Il nous faut étudier séparément les diverses relations que notre Conseil engendra ; nous verrons ainsi quelle influence il exerça sur chacune d'elles.

§ 1. — RELATIONS DU CONSEIL AVEC LES CONTREMAITRES ET LES CHEFS DE SERVICE

Il y a là une question très délicate, car, ainsi que nous le verrons, un des principaux griefs formulés contre les Conseils de conciliation, c'est qu'ils peuvent nuire à la discipline. Et le reproche n'est pas toujours sans fondement.

Il est vrai que la plupart des réclamations ne mettent pas en cause un supérieur hiérarchique : soit qu'il s'agisse de l'augmentation du salaire horaire d'un ouvrier, soit qu'il s'agisse d'une modification d'un prix de pièces, le Conseil paritaire est seul compétent ; même si le chef de service était tout disposé à l'accueillir, il ne saurait le faire.

Ce système est de beaucoup préférable au système ancien où les augmentations étaient faites, sinon par les contremaîtres, tout au moins sur leurs propositions. Celles-ci n'étaient pas toujours inspirées seulement par un esprit de justice. Même si elles eussent été absolument impartiales, il pouvait y avoir, entre les diverses usines, des différences de traitement injustifiables.

Mais il est d'autres questions que celles de salaire. Et la plupart doivent d'abord être soumises au brigadier ou au chef de service, puisque, nous l'avons vu, c'est seulement au cas de refus de celui-ci que naît le litige qui peut être déféré au Conseil : telles les questions de discipline. A vrai dire, le Conseil paritaire ne serait pas compétent pour discuter sur

une mesure de discipline prise par un chef de service. Mais il est si facile, sous prétexte de solliciter un acte de clémence, d'insinuer que d'ailleurs la sanction était bien sévère, ou même peu fondée.

Et, en dehors de ces questions de discipline, on peut trouver des cas où un brigadier ou un chef de service sont mis en cause indirectement, notamment à propos de salaires : des ouvriers se plaindront que, tel jour, le travail aux pièces n'a pas « rendu » en raison d'un oubli d'un chef de service qui aura omis de commander en temps voulu un outil indispensable, etc... On ne critiquera pas directement ce chef de service, car on se bornera à demander une indemnisation. Qui ne voit néanmoins combien la matière est délicate ?

Il nous faut examiner maintenant comment le problème s'est posé, d'abord en la forme, puis au fond.

S'il s'agit de contremaîtres, le Conseil leur a demandé, à plusieurs reprises, de venir à une séance pour l'éclairer sur un point douteux.

Par contre, pour un chef de service, le Conseil, dès le début, avait demandé à l'un d'eux de venir à huitaine donner quelques renseignements. Celui-ci trouva un prétexte pour ne pas se présenter et fournit les renseignements par écrit. Aussi, par la suite, pour tenir compte de cet état d'esprit, j'évitais toujours de convoquer un chef de service.

Au fond, maintenant. Nous avons vu qu'au début, le Conseil paritaire comprenait le Directeur commun à la Pâtisserie et à la Gaufretterie, mais non celui qui dirige les Pâtes mécaniques et les Services annexes.

S'il s'agissait des deux premières usines, la solution était facile : si on critiquait un acte de ses contremaîtres, il pouvait, soit le défendre, soit lui donner tort. Dans ce dernier cas, il n'y avait rien d'anormal, puisqu'il restait dans son rôle de chef de service. Le seul inconvénient consistait dans la publicité ainsi donnée à cette observation alors qu'elle fût restée occulte s'il lui avait fait des reproches en particulier. Mais cet inconvénient était largement compensé par l'esprit d'impartialité dont le chef de service faisait preuve.

Il pouvait arriver aussi — très rarement d'ailleurs — qu'un acte de ce chef de service lui-même fut critiqué. Mais, présent au Conseil paritaire, il pouvait l'expliquer. Peut-être même lui est-il arrivé de modifier sa décision première, mieux éclairé par les renseignements qui lui étaient fournis en séance.

Mais la question était beaucoup plus délicate pour les deux autres usines. Il fallait éviter de critiquer un subordonné de ce chef de service et naturellement lui-même. Aussi, je me bornais à la formule : « transmis au chef de service compétent », en ajoutant parfois : « le Conseil paritaire émet le vœu qu'une suite favorable soit donnée à la réclamation ».

Ce système entraînait bien des complications qui disparurent lorsque le Directeur commun aux Pâtes mécaniques et aux Services annexes fit partie du Conseil paritaire. Ceci nous ramène à l'observation faite plus haut : pour réussir, un Conseil de conciliation doit comprendre des chefs de service suffisamment haut placés dans la hiérarchie.

En terminant sur ce point, je rappelle que tous ceux qui ont étudié les Conseils de conciliation ont été unanimes à poser un principe indiscutable : la discipline doit céder le pas à la justice. Par conséquent, il ne faut pas hésiter à donner tort à un contremaître, par crainte d'affaiblir ainsi la discipline. Les ouvriers sont très sensibles à l'injustice. Aussi, quand un ordre a été donné à raison, on ne doit pas craindre de le leur démontrer ; il ne faut pas leur répondre qu'un ordre est un ordre et qu'on n'a pas à le justifier. Une discipline acceptée librement parce qu'on la croit juste est toujours beaucoup plus efficace qu'une discipline imposée et que l'on ne comprend pas.

M. Harmel estime même que l'autorité du contremaître en est fortifiée : « quand les dénis de justice, réels ou imaginaires, sont réglés dans un esprit large de conciliation et d'apaisement, les autorités secondaires en bénéficient par l'estime et l'affection qu'elles retrouvent chez leurs subordonnés (1)...

« ...Le Conseil d'usine a fortifié la discipline, parce qu'il a rendu les relations plus faciles et plus cordiales. En respectant la dignité des ouvriers et en développant chez eux l'esprit de responsabilité, nous avons provoqué une adhésion volontaire mille fois préférable au résultat de la contrainte (2).

« ...Cette organisation a fortifié la paix, en semant la confiance ; elle a relevé les caractères en suscitant les initiatives ; enfin, elle a affermi la hiérarchie, par le respect de la justice et la pratique de la solidarité (3) ».

§ 2. — RELATIONS DES CHEFS DE SERVICE AVEC LES CONSEILLERS

Dans la plupart des Conseils aux États-Unis, chaque conseiller a une certaine liberté pour conférer, pendant les heures de travail, avec ses camarades. Comme le remarque M. Cestre (4) :

---

(1) *Op. cit.*, p. 10.
(2) *Loc. cit.*, p. 26.
(3) *Loc. cit.*, p. 29.
(4) CESTRE, *op. cit.*, p. 254.

« C'est une nécessité, puisqu'il est appelé à intervenir dans la solution des querelles et des différends ; et c'est une utilité car, par des conservations, même rapides, parfois par une réponse brève faite dans certains termes et sur un certain ton, le représentant ouvrier calme les appréhensions ou apaise l'effervescence. Par lui aussi peuvent arriver jusqu'aux ouvriers, les données exactes sur les conditions économiques de l'affaire (si différentes de ce que les hâbleurs professionnels débitent dans les tavernes) ; et, sans qu'en souffrent les justes revendications, une compréhension plus vraie s'établit concernant la part juste du capital et du travail dans les bénéfices de l'industrie. Les représentants ouvriers, me disait l'*employment manager* de la General Electric, ont le droit, dans les usines de la Compagnie, de faire inscrire à leur crédit, le temps qu'ils croient nécessaire de passer à ces contacts rapides avec les camarades à l'atelier. Au début, il y eut peut-être quelques abus, mais les choses se sont tassées et on n'a plus à se plaindre maintenant ».

Dans notre Conseil règne la même liberté, mais avec deux tempéraments :

1° Chaque conseiller ne peut circuler que dans celle des usines qu'il représente. Voici l'origine de cette disposition. J'ai expliqué qu'au début du fonctionnement du Conseil, le Secrétaire du Syndicat qui était alors un des conseillers se considérait comme le Président de la délégation ouvrière. Il se permettait donc de circuler dans les autres usines.

Cela offrait beaucoup d'inconvénients. Tout d'abord, nous avons toujours proclamé que tous les conseillers étaient égaux ; que la délégation ouvrière n'avait pas de président. L'intervention du Secrétaire du Syndicat dans un autre atelier que le sien pouvait froisser le conseiller de cet atelier dont elle diminuait le rôle.

Enfin, la Direction ne pouvait reconnaître au Secrétaire du Syndicat un rôle prépondérant dans l'usine.

2° Le conseiller paritaire qui, pendant le travail, a besoin de conférer avec un ouvrier, doit prévenir son brigadier. Il serait, en effet, inadmissible qu'il quitte son poste à un moment où il y serait indispensable et qu'il désorganise un atelier.

§ 3. — RELATIONS AVEC LE SYNDICAT

Nous touchons ici à un gros problème, un des plus intéressants parmi ceux qui pose la création d'un Conseil de conciliation.

1° *La théorie*

Nous devons d'abord examiner deux questions de principe :

a) La première a été posée dans plusieurs Conseils, mais nulle part plus nettement qu'à Mariemont. Les dirigeants de cette entreprise, et notamment M. Lazare Weiler qui paraît le créateur du Conseil de conciliation de Mariemont estiment qu'un syndicat fort est nécessaire au bon fonctionnement du Conseil.

Dès la première année, nous voyons cette théorie exposée par M. Guinotte, Président du Conseil d'administration et président du Conseil de conciliation, dans la séance du 10 décembre 1888, à la suite d'une grève. Voici le procès-verbal de cette séance :

...« Onzième réunion du 10 décembre

« Dans l'intervalle des deux séances a eu lieu la grève ; l'article 27 des statuts a été violé.

« M. Guinotte invite les représentants ouvriers à faire connaître et à expliquer leur attitude pendant la grève, pour que l'on sache bien si chacun a fait son devoir dans la circonstance.

« Les représentants ouvriers font part à l'Assemblée des efforts consciencieux qu'ils ont fait pour éviter la suspension du travail ; les ouvriers n'ont pas voulu les écouter et les ont traités en suspects.

« Après cet exposé des efforts de chacun, M. le Président résume les débats en disant que s'il lui paraît prouvé que l'insuccès relatif des efforts des représentants ouvriers peut être attribué à la situation difficile qui leur est faite par le manque d'expérience de la masse à conduire, il est dû aussi à l'insuffisance de leur influence sur cette masse. *Il en conclut la nécessité d'augmenter cette influence, soit par la formation de syndicats ouvriers, soit par tout autre organisation qui assure aux représentants de la classe ouvrière, une autorité que les événements ont démontrée indispensable.* Il engage les représentants au Conseil à y donner toute leur attention.

« Le Conseil reconnaît la nécessité de remettre les élections pour laisser aux esprits le temps de se calmer ».

M. Weiler revint constamment sur cette idée et, s'adressant aux ouvriers, dans une conférence donnée, le 26 janvier 1890, à l'occasion d'une fête de bienfaisance organisée par les délégations ouvrières au « Conseil de conciliation et d'arbitrage » et à la « Caisse de secours » des Charbonnages de Bascoup, il leur dit :

« Il faut donc agir *avec ensemble* dans les questions *générales* ; mais pour cela, il faut être organisé ; *il faut avoir des syndicats dans les différents groupes, il faut aussi constituer une fédération, une réunion centrale*

de ces syndicats. Vous savez combien l'Administration vous y engage. Tout récemment encore, elle s'est déclarée d'accord avec les représentants ouvriers au Conseil pour décider que les délégués des syndicats ouvriers de nos charbonnages pourraient assister aux séances de ce Conseil.

« Songez-y bien, cette association des ouvriers est un point capital, elle est la condition indispensable du succès des *Conseils d'arbitrage...* »

Cette théorie des dirigeants de Mariemont est également celle de la commission Withley « pour assurer une amélioration permanente dans les relations entre employeurs et employés, il est absolument nécessaire qu'il existe une organisation suffisante, aussi bien du côté des employeurs que des employés » (1)

Les conséquences de ce système ont été poussées à l'extrême dans certains conseils anglais (industrie de la poterie) où seuls, les Trade Unionistes sont éligibles (2).

Cette théorie est, au premier abord, séduisante. Elle n'est d'ailleurs que l'application d'une règle plus générale formulée, il faut le reconnaître, par de bons esprits : un Syndicat n'est révolutionnaire que quand il groupe une minorité, celle-ci étant alors composée de meneurs et de turbulents : si l'affiliation au Syndicat était obligatoire, la masse apporterait un élément pondérateur et le Syndicat deviendrait modéré.

Mais signalons que d'autres auteurs sont d'un avis diamétralement opposé. M. Cestre écrit (*op. cit.* p. 284) : « Les Conseils d'usines ont pu se développer en tant qu'organismes nés à l'usine même... parce que le syndicalisme ne domine pas la classe ouvrière américaine... La Fédération voit d'un mauvais œil la constitution de conseils d'usines aux effets heureux qui, donnant satisfaction aux ouvriers, les détournent de l'affiliation au Syndicat et l'A. F. of L. ».

Il est certain que, dans tous les pays, on peut trouver des cas où les syndicats se sont montrés hostiles aux Conseils, empêchant leur constitution ou obtenant leur disparition (3). Cela n'a rien d'étonnant, puisque les Conseils diminuent le rôle des Syndicats qui, sans eux, discuteraient directement avec la Direction. Et il faut bien reconnaître que lorsqu'un règlement comme le nôtre stipule que le Conseil n'est plus compétent sur les questions d'ordre essentiel, il laisse une porte ouverte au Syndicat pour les discuter avec la Direction. Nous avons remédié à cet inconvénient en laissant le Conseil étudier ces questions, mais à titre simplement consultatif, ainsi que nous l'avons vu plus haut.

---

(1) Deuxième Rapport, n° 23.
(2) Report of the Establishment, *op. cit.*, p. 65 et s.
(3) Voir notamment : rapport de l'inspection du travail aux Pays-Bas, ch. XIV.

Quoi qu'il en soit, aux Biscuits Pernot, nous n'avons jamais pris position sur cette question de principe. Si le Syndicat n'a pas été encouragé officiellement, comme à Mariemont, il n'a jamais été l'objet de la moindre mesure d'hostilité. Et même quand, manifestant des tendances modérées, il paraissait mériter la sympathie, nous n'avons cessé de proclamer comme principe supérieur la liberté pour chacun de rester non syndiqué.

b) L'existence des Syndicats soulève un autre problème : quand il y a plusieurs Syndicats, faut-il, dans un Conseil de conciliation, établir une représentation proportionnelle au nombre des membres que comporte chaque Syndicat ?

La question se poserait d'ailleurs de même s'il n'y avait qu'un Syndicat, la représentation proportionnelle s'établissant alors entre syndiqués et non syndiqués (1).

Celle-ci fut appliquée d'abord dans la très curieuse organisation de la « Nederlandsche Gist-en-Spiritusfabriek » (anciennement fabrique de Levures Van Marken à Delft).

Dès 1875, on y créa une représentation du personnel, sous la dénomination « Le noyau » (2). Cette représentation se divise en cinq chambres :

1° Celle des chefs des départements.

2° Celle des employés principaux sous-chefs,

3° Celle des employés,

4° Celle des contremaîtres,

5° Celle des ouvriers.

Les représentants des quatre premières chambres sont élus par les membres de chaque groupe.

Mais c'est pour la cinquième qu'intervient un système tout à fait original. Au bout de quelques années, on s'aperçut qu'il était très difficile de faire aboutir une élection, par suite de l'hostilité des Syndicats. Ceux-ci craignaient de voir le nombre de leurs membres décroître, s'il n'était plus nécessaire de passer par leur intermediaire pour présenter des réclamations. Les Syndicats cherchaient à discuter directement avec la Direction. Nous verrons que, dans notre Conseil, nous avons assisté à des tentatives du même genre.

Il paraît même que, dans une autre usine hollandaise, — Olie fabrieken

(1) Le mot « représentation proportionnelle » est employé parfois dans un sens différent et qui pourrait prêter à confusion ; ainsi, dans le Conseil créé récemment aux usines des Savons Lever (Port Sunlight News, fév. 1923-avril 1924 nov. 1924). Dans ces brochures, il semble qu'il s'agisse d'une représentation proportionnelle à l'effectif des diverses usines ou ateliers, ce qui est normal.

(2) Renseignements fournis par cette société. (Ce noyau n'avait rien de commun avec celui de la maison Leclaire).

Calvé Delft (Huileries Franco-Néerlandaises Calvé-Delft), qui, ayant eu le même fondateur, M. J. C. Van Marken, possédait la même organisation — la représentation des ouvriers refusa à un certain moment de répondre à la Direction qui lui avait demandé un avis, en prétendant que celle-ci devait en discuter avec les Syndicats.

C'est alors que la Néderlandsche Gist-en-Spiritusfabriek procéda à la réorganisation de son Conseil. Il faut indiquer qu'à ce moment existaient trois syndicats : le syndicat moderne ou socialiste, le syndicat catholique et le syndicat chrétien (non catholique) (1).

Le Personnel fut donc divisé en quatre groupes : les syndiqués socialistes, les syndiqués catholiques, les syndiqués chrétiens et les non syndiqués. Chaque membre du Personnel indique s'il est syndiqué ou non et de quel Syndicat il fait partie.

Chaque groupe a un nombre de représentants proportionnel au nombre de ses membres. Pour les trois Syndicats, les représentants sont désignés par les Syndicats eux-mêmes (naturellement parmi les membres du Personnel). Pour les non syndiqués, il y a une élection parmi les membres de ce groupement.

Lorsque ces renseignements m'ont été fournis (décembre 1924), un peu plus de la moitié du Personnel n'était pas syndiquée. Pour un Personnel d'environ 600 ouvriers, la Chambre des représentants était constituée de 17 membres, dont 9 pour les non-syndiqués, 4 pour le Syndicat socialiste, 3 pour le Syndicat catholique et 1 pour le Syndicat chrétien.

La Société ajoute que ce système lui a donné d'excellents résultats. Depuis qu'elle a ainsi reconnu officiellement les Syndicats, la collaboration a été facile.

La représentation proportionnelle existe encore dans quelques autres Kern, ainsi à la Lijm en Gelatinefabriek de Delft (2). Dans la première quinzaine de janvier, chaque Syndicat indique à la Direction ses adhérents. Elle procède ainsi à la répartition des sièges.

Il paraît que, dans une autre Kern, c'est la Direction qui se réserve le droit de nommer les représentants des non-syndiqués (3).

Dans certains Conseils des États-Unis existe un système voisin sous la forme de représentation des minorités, notamment dans les usines qui,

---

(1) Dernièrement, se sont ajoutés deux syndicats communistes, mais ils ne paraissent pas figurer dans l'organisation de la représentation proportionnelle, sans doute parce qu'ils sont hostiles à toute collaboration.

(2) Règlement pour la Kern, art. 9.

(3) Central Overleg Kernrapport, p. 9.

sur la recommandation du National War Labor Council, en 1918, créèrent un Conseil.

Ainsi, dans une petite usine métallurgique, le Conseil composé de 6 membres, comprend deux représentants de la Direction, deux représentants des ouvriers faisant partie des Trade Unions et deux représentants des autres ouvriers (pourtant les premiers ne comprennent que 20 % de de l'ensemble) (1).

Que faut-il penser de cet essai ? Il est très intéressant. On doit seulement se demander s'il aurait les mêmes chances de succès en France. Les Syndicats aimeraient-ils à donner le nombre de leur effectif ? Ne soutiendraient-ils pas que si l'on cherche à savoir quels sont les syndiqués et ceux qui ne le sont pas, c'est pour pouvoir réserver les faveurs aux derniers ?

2° *La pratique*

J'ai déjà indiqué que le Syndicat qui s'était constitué au moment de la grève de 1919 paraissait dirigé alors par des éléments d'humeur batailleuse (nous avons appris depuis que leurs opinions faisaient d'eux des extrémistes).

Les attaques ne tardèrent pas : la première séance du Conseil paritaire avait eu lieu le 18 septembre. Or, le 10 octobre, le Syndicat adressait une note à la Direction pour protester contre l'interprétation que le Conseil paritaire avait faite des accords intervenus, notamment sur la définition du manœuvre.

Il est intéressant de préciser le ton de cette note par la citation suivante : « Il est indispensable de se reporter loyalement, sans jouer sur les mots et sans réticences rétrospectives, aux accords intervenus, pour en saisir et comprendre l'esprit. Il n'y aura plus ensuite qu'à les respecter ».

Cette note se terminait par un passage qui ne visait plus le Conseil paritaire, mais signalait, en termes aussi vifs, la prétendue hostilité que certains chefs de service auraient témoignée aux syndiqués.

Quel accueil fallait-il faire à cette note ? Il était nécessaire de répondre à l'observation soulevée *in fine*. Mais, en ce qui concernait le reste de la réclamation qui était de la compétence du Conseil paritaire, la Direction, dans une note qu'elle me chargea de lire à la séance suivante, crut devoir faire des réserves : « Il lui semblait que ce serait, par un certain côté, manquer au respect que l'on doit à tout Conseil que d'en discuter les décisions, et elle ne voulait pas paraître influer sur ces décisions, soit en les

(1) National Industrial Conference Board, Rapport de 1919, ch. LV, in fine.

critiquant, soit en les approuvant ». Elle ajouta que si, pour cette fois, elle donnait sa manière de voir, « pour l'avenir, ce n'est pas à elle, mais au Conseil paritaire lui-même que devront être formulées les critiques que certains croiraient devoir présenter contre les décisions du Conseil, celui-ci devant alors décider, en toute liberté, s'il doit ou non y répondre ».

Naturellement, la Direction relevait, comme ils le méritaient, les termes de cette note et disait : « Quant à elle, elle ne reprochera jamais à un Conseil paritaire, composé par parties égales d'ouvriers et de représentants de la Direction, de ne pas juger loyalement, de jouer sur les mots, etc... ».

La leçon porta ses fruits, et pendant quelques mois, le Syndicat s'abstint d'intervenir.

Le 20 juillet 1920, le Secrétaire du Syndicat qui était conseiller paritaire, démissionna de cette fonction. Le but en apparut bien vite : il s'agissait de combattre le Conseil, de le réduire à un rôle infime, le Syndicat prétendant discuter lui-même avec la Direction.

Huit jours après cette démission, avait lieu l'Assemblée générale du Syndicat : le Secrétaire communiquait aussitôt à la Direction, les « décisions » prises au cours de cette Assemblée, relativement aux pannes d'électricité. (Nous avons étudié plus haut cette question) (1).

M. Lucien Richard vint présider la séance du Conseil paritaire (à laquelle le Secrétaire du Syndicat avait été convoqué). Il lut la lettre qu'il avait reçue du Syndicat et exprima son opinion. Sur cette question des pannes il sembla que l'accord se réalisait.

Quelques semaines après, une petite difficulté se présenta, relativement à des modalités d'application de cet accord. Je les soumis au Conseil paritaire et je ne fus pas peu surpris d'entendre les conseillers ouvriers objecter que la question devait être tranchée entre le Syndicat et la Direction. Le but était avoué. Comme motif, on disait que le Conseil paritaire n'était compétent que pour les réclamations individuelles ; qu'une réclamation qui touchait l'ensemble du Personnel devait, au contraire, être discutée entre le Syndicat et la Direction.

Évidemment, le Contrat collectif spécifiait que le Conseil n'était pas compétent pour les questions d'ordre vital. Mais, dans un cas semblable, c'est la Direction seule qui pouvait soulever l'incompétence.

D'ailleurs, il ne s'agissait de rien de tel. Le règlement du principe des pannes n'aurait sans doute pas excédé la compétence du Conseil. En tous

(1) *V. supra*, p. 10.

cas, aucun doute n'était possible, puisqu'il ne s'agissait plus que d'une modalité d'application de ce règlement.

Quant à la distinction des réclamations individuelles ou collectives, elle n'avait aucun fondement : une réclamation individuelle pouvant parfois soulever une question de principe et avoir des conséquences beaucoup plus graves que certaines réclamations collectives.

C'est la réponse que je fis à cette prétention. D'ailleurs le Syndicat était d'autant moins qualifié pour se faire le truchement des réclamations collectives qu'il ne représentait qu'une minorité du Personnel (300, disait-il dans le procès-verbal de son Assemblée, sur près de 900 ouvriers soumis à la juridiction du Conseil paritaire).

Bref, je posai le principe que le Syndicat, groupement d'ouvriers, ne pouvait avoir plus de droits que tout autre groupement, comme celui que constituent les ouvriers d'un atelier : c'est au Conseil paritaire qu'il devait formuler ses réclamations — sauf naturellement le droit pour la Direction de décliner la compétence du Conseil, s'il s'agissait d'une question d'ordre essentiel.

Je renvoyai donc la question à huitaine et à cette séance, je convoquai le Secrétaire du Syndicat. Il vint à la séance. C'était un gros succès : il était ainsi admis que le Syndicat n'était pas un organisme supérieur au Conseil paritaire, mais qu'il était, au contraire, soumis à sa juridiction.

Une nouvelle application de ce principe fut faite à la séance suivante : le chef du service de la Ferblanterie ayant demandé au Personnel des heures supplémentaires, cet atelier répondit qu'il préférait voir la question tranchée dans son ensemble par le Conseil paritaire, et le Secrétaire du Syndicat demanda à être entendu. C'est au cours de cette séance qu'eut lieu le partage des voix, sur le taux des heures supplémentaires (j'en ai parlé plus haut (1). J'ajouterai qu'avant de passer au vote, et pour bien marquer le caractère accessoire de la présence du Secrétaire, je l'avais prié de se retirer. Il fut d'ailleurs réintroduit au début de la séance supplémentaire où M. Lucien Richard vint départager le Conseil.

Le Secrétaire du Syndicat demanda encore, par la suite, à assister à certaines séances.

Notons que cet incident n'est pas spécial à notre Manufacture. Dans une Kern de Hollande, le Conseil se déclara incompétent sur un nouveau règlement de salaires, préférant que la question fût étudiée par les Syndicats. La Direction céda (2) (le fait n'est pas étonnant, car en Hollande,

(1) *V. supra*, p. 73.
(2) Compte-rendu de l'inspection du travail aux Pays-Bas, ch. XIV.

on laisse aux Syndicats un rôle important dans l'élection et le fonctionnement de la Kern).

C'est seulement en juin 1921 que la question du Syndicat revint sur le tapis, mais dans un domaine différent. La Direction ayant dénoncé le Contrat collectif, convoqua, pour expliquer ses raisons, une séance extraordinaire du Conseil à laquelle assistaient les signataires du premier Contrat.

Elle demanda aux ouvriers de nommer des délégués pour discuter les termes du nouveau Contrat. Les ouvriers répondirent que le Syndicat allait précisément organiser une réunion dans ce but, à la Bourse du Travail.

M. Lucien Richard objectant que le Contrat devait être conclu avec l'ensemble du Personnel et non avec les syndiqués seuls, on lui répondit que les non-syndiqués avaient été convoqués également à cette réunion.

M. Lucien Richard exprima alors le regret que cette réunion eut lieu à la Bourse du Travail où les non-syndiqués pouvaient répugner — à tort ou à raison — à se rendre, ajoutant qu'il eût été préférable d'organiser cette réunion à la Manufacture. Mais nous sentîmes bien que, sur ce point, on ne pourrait vaincre la résistance des délégués. Ce n'est qu'au bout de plusieurs années que j'obtins que les réunions de ce genre eussent lieu dans une salle neutre, et voici comment on put arriver au résultat.

Nous avons vu plus haut qu'au début de 1924, le Syndicat éprouvait les plus grandes difficultés pour trouver des candidats au Conseil paritaire. Il me demanda donc d'autoriser l'apposition, dans les ateliers, d'affiches convoquant syndiqués et non-syndiqués à une réunion où les candidats devaient être pressentis. Je saisis l'occasion, en subordonnant cette autorisation au choix d'une salle neutre qui fut d'abord une salle de l'hôtel de ville, puis la salle de réunions dépendant d'un café.

La même année, cette question s'est posée sous une forme un peu différente : le Secrétaire du Syndicat vint me dire que, désireux d'organiser un banquet, il aurait voulu convoquer, par voie d'affiches, les ouvriers à une réunion préparatoire dans une salle neutre. La Direction à qui j'en référai, donna son consentement, à la condition que les affiches ne parleraient pas du Syndicat, mais seulement d'un groupe d'ouvriers. Évidemment, ce banquet avait pour but de fortifier le lien syndical et de recruter des adhérents au Syndicat, mais la Direction n'ayant aucune pensée hostile au Syndicat, ne voulait nullement lui faire obstacle. Néanmoins, il était nécessaire que les affiches de celui-ci ne fussent pas apposées dans les ateliers, sans quoi il aurait paru aux yeux des non-syndiqués, comme ayant les faveurs de la Direction et il aurait pu en résulter une pression indirecte sur eux.

Un revirement s'est produit, fin 1925. Je dois le signaler ici, bien qu'il s'agisse plus du domaine du Contrat collectif que de celui du Conseil paritaire : nous avons vu que les ouvriers avaient réclamé la modification du Contrat par un avenant. Pour désigner les délégués qui devaient en discuter les termes avec la Direction, ils organisèrent leur réunion à la Bourse du travail, convoquant d'ailleurs syndiqués et non-syndiqués. La Direction ne voulant pas soulever un incident de forme, n'exigea pas que cette réunion eut lieu dans une salle neutre ; mais le Secrétaire du Syndicat vint me demander l'autorisation de distribuer, dans les ateliers, des notes rappelant cette réunion. Pressentant d'ailleurs l'objection, il me précisait que ces notes se réfèreraient simplement aux affiches apposées dans les rues, sans indiquer elles-mêmes que la réunion avait lieu à la Bourse du Travail. La Direction me pria de répondre qu'elle maintenait son point de vue et ne pouvait laisser distribuer des notes relatives à une réunion qui avait lieu à la Bourse du Travail, les non-syndiqués pouvant considérer cette distribution comme une pression vis-à-vis d'eux. D'ailleurs, cette demande ne se comprenait pas très bien : ou bien les ouvriers auraient lu les affiches apposées dans la rue et alors la distribution des notes était inutile, ou bien ils ne les auraient pas lues et alors les notes distribuées ne les auraient pas renseignés puisqu'elles n'indiquaient pas le lieu de la réunion.

Revenons maintenant en arrière J'ai déjà dit que, peu à peu, les rapports avec les conseillers ouvriers s'étaient détendus. Il en fut de même pour les rapports avec le Syndicat. Depuis le milieu de 1920 jusqu'à la fin de 1924, il n'intervint plus dans le domaine du Conseil paritaire.

Ce n'est qu'au bout de longs mois que j'en connus les raisons : j'appris ainsi que le Secrétaire primitif qui était peu disposé à la collaboration, avait dû donner sa démission ; qu'il était remplacé par un ouvrier, ardent syndicaliste certes, mais très désireux d'établir l'entente avec la Direction. C'était un revirement très net de l'esprit du Syndicat. Peut-être ne serait-il pas téméraire d'attribuer ce revirement — en partie tout au moins — à l'influence exercée par le Conseil paritaire, et aux résultats de la collaboration qu'il entretenait.

Plus tard, j'appris qu'un Syndicat communiste était sur le point de se fonder et que la lutte était ardente entre les deux groupements. La tentative communiste échoua.

C'est donc un Syndicat modéré que nous avons devant nous, mais un syndicat ardent néanmoins à défendre ce qu'il croit être ses droits. L'incident suivant en est la preuve :

Il faut nous transporter jusqu'en août 1924. A ce moment, nous avions vu quelques conseillers paritaires démissionner sans motif apparent. Le

dernier m'en donna l'explication : à sa démission, il joignait copie de la lettre qu'il avait reçue du Syndicat. Celui-ci le mettait en demeure de résigner ses fonctions parce que, ne payant plus sa cotisation, il ne faisait plus partie du Syndicat.

C'était une prétention inadmissible. Mais ce qui l'était encore davantage c'était la thèse du Syndicat contenue dans ce passage de sa lettre : « Le Conseil paritaire est l'émanation même du Syndicat, il est donc inadmissible que les non-syndiqués aient la prétention de représenter leurs camarades syndiqués ».

A la séance suivante, je crus devoir protester contre cette thèse, en déclarant que ni la Direction, ni moi n'avions aucun grief contre le Syndicat, mais que ce qui importait par dessus tout, c'était la liberté individuelle et l'égalité de tous.

Je leur signalai qu'autrefois, au début du fonctionnement du Conseil paritaire, à la séance du 10 octobre 1919, le Secrétaire du Syndicat se serait plaint — à tort d'ailleurs — que certains brigadiers auraient vu avec défaveur les syndiqués ; la Direction et le Conseil paritaire avaient répondu, à ce moment, qu'ils ignoraient et voulaient ignorer quels étaient les ouvriers qui auraient fait partie du Syndicat, et qu'aucune défaveur n'aurait pu exister contre eux.

Il aurait été singulier de soutenir maintenant que les syndiqués avaient droit à des faveurs spéciales.

Le système indiqué par le Syndicat aurait pu conduire à des conséquences inadmissibles : le Syndicat prétendait que seuls ses membres étaient éligibles ; dans cette voie, ils seraient arrivés bientôt à soutenir que, seuls, ils seraient électeurs et, pour pousser les choses à l'extrême, peut-être même que, seules les réclamations des syndiqués, devraient être examinées au Conseil paritaire.

Même sous sa forme actuelle, la prétention aurait été inacceptable, puisque le Contrat collectif était absolument formel : il spécifiait que *tous* les ouvriers et ouvrières âgés de 18 ans, étaient électeurs et éligibles au Conseil paritaire.

Cette thèse était d'autant moins admissible que le Syndicat ne paraissait représenter qu'une faible partie de l'effectif des usines ; la Direction aurait pu demander, dans le Contrat collectif, qu'on introduisit la représentation proportionnelle et qu'une part des sièges fût réservée aux non-syndiqués. Si cette règle avait été appliquée alors, elle n'aurait même pas donné un siège aux syndiqués.

J'ajoutai que cette déclaration ne contenait aucune pensée d'hostilité contre le Syndicat ; que je tenais, au contraire, à dire que, sous sa forme

actuelle, les rapports avec le Syndicat et particulièrement avec son Secrétaire, étaient de la plus parfaite correction ; que cela tenait évidemment à ce que le Syndicat ne cherchait qu'à défendre avec conscience et probité les intérêts des ouvriers.

Je fus moi-même surpris de l'étonnement que causèrent mes paroles et je vis combien les ouvriers étaient convaincus de la justesse de leur thèse. Ils me répondirent que le Conseil paritaire était bien l'émanation du Syndicat, puisque c'était lui qui avait discuté avec la Direction en 1919 et que c'était grâce à lui que le Conseil avait été créé.

Il fut facile de répondre que si, en 1919, les délégués du Personnel étaient des syndiqués, ce n'est pas à ce titre qu'ils étaient intervenus, mais « comme mandataires des ouvriers et ouvrières de l'usine ». Depuis, à chaque Contrat collectif, la Direction avait bien pris soin de préciser que les délégués devaient être mandatés au cours d'une réunion où syndiqués et non-syndiqués seraient tous convoqués.

Par conséquent, si le Personnel peut parfaitement ne choisir ses conseillers que parmi les syndiqués, du moins les deux fonctions ne sont pas liées, et si un conseiller cesse d'être syndiqué, il n'en reste pas moins conseiller (1).

Enfin, à la séance suivante, je dus encore appeler l'attention du Conseil sur un nouvel incident : un membre d'une Commission d'atelier avait refusé, à deux reprises, de rédiger pour un ouvrier qui le lui demandait, une demande d'augmentation, tant que cet ouvrier ne ferait pas partie du Syndicat. Dans un cas, l'ouvrier avait passé outre et avait rédigé lui-même sa demande. Dans l'autre cas, l'ouvrier avait dû accepter son affiliation au Syndicat.

Les conseillers élus, non seulement répondirent qu'ils ignoraient ces faits, mais déclarèrent que, pour leur part, ils mettaient toujours, sur le même pied, syndiqués et non-syndiqués.

C'est ici que nous devons noter les interventions qui, récemment, se sont produites, directement de la part du Syndicat, auprès de la Direction. A la suite de mesures disciplinaires, le Secrétaire du Syndicat sollicita de la Direction un geste de clémence et il est certain que cette procédure ne pouvait prêter à critique. En effet, si la prétention émise autrefois par le Secrétaire du Syndicat, de soustraire au Conseil paritaire et de régler

(1) Un incident analogue s'est produit dans une des usines des États-Unis ; les ouvriers syndiqués refusèrent d'admettre un non-syndiqué parmi les membres du Conseil. Cette prétention aboutit à la suppression du Conseil (Nat. Ind. Conf. Board. Enq. de 1919, p. 76).

directement avec la Direction les questions qui avaient un caractère collectif, était insoutenable, il n'en était plus de même ici, les questions de discipline appartenant à la Direction seule et ne pouvant être tranchées par le Conseil.

Mais la Direction pouvait — et c'est ce qu'elle fit — renvoyer pour avis la question au Conseil paritaire dont le rôle devenait purement consultatif.

A la réunion suivante, je signalai d'abord certaines expressions que contenait cette lettre et dont la vivacité était inadmissible. Le Syndicat avait un nouveau Secrétaire ; je fis remarquer que jamais nous n'avions eu d'incident de ce genre de la part de son prédécesseur. Le fait se reproduisit encore par la suite. Chaque fois, le Secrétaire du Syndicat répondit que l'expression avait dépassé sa pensée.

Quant au fond de l'incident, en voici le résumé. Une fois de plus, un petit atelier, croyant avoir à se plaindre de la décision de la brigadière, avait cessé le travail, au lieu de porter sa réclamation au Conseil paritaire. La Direction voulant mettre fin à cette pratique, avait décidé le renvoi de ces ouvrières.

Les conseillers paritaires, tout en blâmant leurs camarades de leur geste qui, s'il devait se généraliser, aboutirait à la disparition du Conseil, sollicitaient une mesure de clémence.

La Direction me pria d'éclairer le Conseil sur la nature de l'incident et de répondre qu'elle réintégrerait les ouvrières dont la situation de famille était intéressante ; que, même avant la lettre du Syndicat, elle l'avait déjà fait pour une ouvrière qui avait un bébé de quatre mois qu'elle nourrissait.

Postérieurement, la Direction me chargea d'annoncer que, pour les autres ouvrières, elle accepterait de les reprendre, mais dans un autre atelier et quand il y aurait des places disponibles.

Aussi, un des conseillers me pria « de remercier la Direction de cette mesure de clémence ». Il espérait qu'elle n'aurait pas à la regretter et il ajouta que tous les conseillers feraient leur possible auprès de leurs camarades, pour les convaincre de l'inutilité de gestes semblables et de la faute lourde qu'ils commettent en s'y livrant.

Et à une séance suivante, ils me demandèrent d'afficher, en leur nom, la note suivante :

« Les délégués ouvriers soussignés ont le plaisir d'informer le Personnel de la réintégration, avec changement d'atelier, de leurs camarades, ouvrières de l'Encollage des Pâtes mécaniques, congédiées dernièrement, à la suite d'incidents très regrettables.

« En son nom, ils remercient très sincèrement la Direction de la Manufacture de son acte de clémence.

« Ils profitent toutefois de la circonstance pour rappeler au Personnel ouvrier que de semblables actes sont toujours regrettables et répréhensibles. Ce dernier, surtout, venant après d'autres à peu près semblables, entre autres celui du 25 mars 1924 à Jouvence (Déballage des boîtes vides), tout dernièrement, quelques jours seulement avant le dernier incident, celui de la Gaufretterie (Altesses).

« Ils leur rappellent donc très amicalement que, s'ils ont ou croient avoir quelque sujet de mécontentement, ils doivent se souvenir qu'il existe à la Manufacture, un organe de liaison entre eux et la Direction et que c'est au Conseil paritaire qu'ils doivent adresser leur réclamation.

« Ils espèrent être compris du Personnel, car il est bien probable que la Direction ne voudrait pas tolérer plus longtemps de semblables actes et ne se laisserait plus fléchir à l'avenir, s'ils devaient se renouveler.

Signé : Les délégués ouvriers ».

Mais, sur la réclamation, s'était greffé un incident. A la première séance, la Direction me chargea d'appeler l'attention du Conseil sur un paragraphe de la lettre du Syndicat. Le Secrétaire insinuait que les ouvrières congédiées ne trouveraient sans doute pas facilement une autre place, parce que le chef du Personnel ne fournirait pas de bons renseignements sur elles. Et, généralisant, il ajoutait : « Vous devez avoir un fichier pour marquer l'attitude de l'ouvrier pendant son temps à l'usine, chose parfaite, mais ces fiches doivent avoir une couleur, par exemple : jaunes pour les non-syndiqués, rouges pour les syndiqués ».

Or, il existe bien un fichier à la Manufacture, mais si les fiches ont des couleurs diverses, la raison est toute différente : les fiches d'embauchage sont jaunes pour les hommes, bleues pour les femmes, avec des fiches rouges pour les renseignements (sur la capacité, la moralité, mais nullement sur l'affiliation ou non au syndicat).

On aurait pu répondre qu'il y avait là une organisation intérieure qui ne regardait personne. La Direction pensa au contraire et avec juste raison, qu'il convenait de prouver au Personnel le mal fondé de cette allégation. Le Syndicat avait sans doute répandu ce bruit parmi le Personnel ; c'était une occasion de montrer à celui-ci qu'il ne faut accueillir qu'avec réserves les bruits que certains peuvent répandre — de bonne foi d'ailleurs — sur la Direction.

Je fis donc apporter le fichier lui-même à la séance et, naturellement, le Secrétaire du Syndicat n'insista pas.

Je profitai d'ailleurs de cette occasion pour affirmer que ni la Direction, ni les chefs de service, ni moi-même, n'avions cherché à savoir si un ou-

vrier était syndiqué ou non. Si, pratiquement, j'ai su parfois que tel ou tel ouvrier était syndiqué, c'est le plus souvent au cours d'une conversation particulière avec le Secrétaire du Syndicat.

En résumé, il y a eu, après une première période de tension, une réelle collaboration entre le Syndicat et le Conseil paritaire (et il est bien probable que l'amélioration des relations est due au Conseil paritaire lui-même). Mais, au-dessus de tout, nous avons fait respecter le principe de la liberté individuelle et l'égalité absolue entre syndiqués et non-syndiqués.

§ 4. — RELATIONS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE SECRÉTAIRE DU SYNDICAT

En dehors des relations officielles que nous venons d'étudier, des relations officieuses s'établirent entre le Secrétaire du Syndicat et moi, au cours d'entretiens fréquents, dans mon cabinet,

Le plus souvent, c'était lui qui en prenait l'initiative et il intervenait alors, soit à titre de Secrétaire du Syndicat, soit au nom des conseillers élus. La distinction entre ces divers rôles n'était pas toujours très nette ; mais voici quelques exemples assez tranchés.

C'est à titre de Secrétaire du Syndicat qu'il venait, par exemple, me demander de solliciter de la Direction l'autorisation de faire apposer des affiches convoquant à un banquet, comme je l'ai expliqué dans le paragraphe précédent.

Ses interventions au titre Conseil paritaire étaient surtout motivées par des cas d'urgence, pour ne pas attendre la séance hebdomadaire. Le cas le plus typique est celui de sanctions prises contre des ouvriers.

Il venait alors me trouver et faisait valoir ses arguments, me demandant de les transmettre à la Direction.

De mon côté, il m'est arrivé de le convoquer en mon cabinet. Le plus souvent, c'était pour tâter l'opinion du Personnel, mieux que je n'aurais pu le faire au cours d'une séance du Conseil paritaire. En voici un exemple : ainsi que nous l'avons vu (1), il y eût lieu, à une certaine époque, de baisser les salaires, en raison de la fixation de l'indice du coût de la vie. Or, il paraissait évident que la mesure n'irait pas sans une certaine résistance.

Je constatai alors que nos ouvrières étaient relativement beaucoup plus payées que les ouvriers, et beaucoup plus que dans les autres

(1) *V. supra*, p. 90 et s.

industries de la région. J'eus donc l'idée qu'au lieu de faire subir à tous une réduction de 3 %, il serait plus équitable de ne pas toucher aux salaires des ouvriers, mais de diminuer plus fortement les ouvrières. Toutefois, avant de convaincre la Direction, il était bon de se rendre compte de l'accueil qui serait fait, par le Personnel, à cette proposition.

Je convoquai donc le Secrétaire du Syndicat pour connaître son avis et, par là, celle de ses collègues. Ayant ainsi tâté l'opinion, il fut possible de lancer officiellement la proposition qui fut adoptée.

Ce système de conversations avait bien un inconvénient : il semblait faire du Secrétaire du Syndicat, le chef des conseillers élus, ce qui paraissait contraire au principe énoncé plus haut, à savoir que tous les conseillers étaient égaux. Mais cet inconvénient était secondaire, en présence des avantages procurés par ces conversations officieuses. J'estime même qu'elles ont rendu presque autant de services que le Conseil paritaire lui-même : plus rares que les séances de celui-ci, elles portaient par contre sur des sujets fort délicats.

On va peut-être faire alors une objection : dans ces conditions, à quoi bon un Conseil paritaire et pourquoi ne pas revenir au système du ou des délégués du Personnel causant avec la Direction ou avec son mandataire ? Il est facile de répondre que nos conversations ne se comprenaient que comme un accessoire du Conseil. On n'y prenait naturellement pas de décisions. Le Secrétaire du Syndicat lui-même n'y aurait pas consenti, tenant à être couvert par une décision du Conseil. Mais on y déblayait le terrain, on préparait ces décisions.

Quel était le ton de ces conversations? Correct au début, cordiales ensuite. Même pendant la première partie du fonctionnement du Conseil, alors que les séances étaient parfois un peu orageuses, les conversations furent toujours empreintes de la plus parfaite correction.

Plus tard, elles furent cordiales et j'en ai moi-même retiré profit. C'est là surtout que j'ai appris à connaître la mentalité ouvrière. Je me trouvais en présence d'ouvriers intelligents, et si leurs théories n'étaient pas toujours acceptables, j'ai pu ainsi, mieux démêler les raisons qui les étayaient et me convaincre de la bonne foi qui les faisait agir.

CHAPITRE VII

CONCLUSIONS

La plupart des entreprises qui ont créé un Conseil de conciliation n'ont eu qu'à s'en louer. M. Cestre a reproduit l'opinion favorable de nombreux industriels des États-Unis.

Lors de l'enquête de 1919, le Directeur d'une société employant 12.000 ouvriers reconnaissait qu'une expérience de quatre ans l'avait convaincu de la valeur de cette organisation *qui avait été une révélation pour les ouvriers et leurs patrons* (1).

De Hollande, la Nederlandsche Gist-en-Spiritusfabriek m'écrit : « La coopération avec la représentation de notre Personnel, et notamment avec les ouvriers, a été très agréable ». Et la Werkpoor d'Amsterdam : « Nous sommes convaincus que la représentation, comme elle existe chez nous, a contribué, non seulement au bon accord entre la Direction et les ouvriers de nos usines, mais aussi à la bonne intelligence des ouvriers entre eux ».

Ceci dit, il faut examiner successivement tous les avantages que, à la lecture des chapitres qui précèdent, présente le Conseil de conciliation.

Nous étudierons ensuite les objections que l'on a faites à cette institution.

§ 1. Les avantages

I

Tout d'abord, un Conseil de conciliation décharge la Direction de l'examen d'une foule de réclamations individuelles. Dans une petite entreprise, le chef connaît tous ses ouvriers, il peut les recevoir, écouter leurs doléances C'est pourquoi ce Conseil n'est vraiment utile que dans une usine déjà

(1) National Industrial Conference Board, Enquête de 1919, p. 105.

assez importante. En Hollande, on estime qu'il faut au moins 25 ou même 50 ouvriers (ce qui semble encore bien peu) (1) pour que l'existence d'un Conseil se justifie. Aux États-Unis, lors de l'enquête de 1924 (2), nous voyons que, dans les établissements occupant moins de 200 ouvriers, l'existence d'un Conseil ne paraît pas utile et que la moitié des ouvriers représentés dans un Conseil travaillent dans des établissements occupant au moins 15.000 ouvriers.

Quand l'entreprise devient importante, le patron n'a plus guère de rapports avec les ouvriers; il se décharge sur le chef du Personnel. Mais l'ouvrier, parfois, insiste pour voir le Directeur général lui-même. Il est difficile à celui-ci de consigner sa porte. Au contraire s'il y a un Conseil de conciliation, la réclamation a été soigneusement et publiquement étudiée. Les camarades du réclamant ont fait valoir tous les arguments en sa faveur. Si elle n'est pas acceptée, le recours au Directeur général est inutile. Celui-ci ne voudrait pas donner tort au Conseil de conciliation.

Pour les questions d'ordre essentiel, il est indispensable de réserver la décision à la Direction. Mais il est bon de confier au Conseil, comme on l'a fait dans le nôtre, le soin de se livrer à un examen préalable. Peut-être, arrivera-t-il à convaincre les réclamants de leur erreur. S'ils persistent, en tous cas, la question est déblayée de tous les à-côtés ; les arguments soutenus de part et d'autre sont résumés de telle sorte que la Direction peut rapidement prendre une décision : on ne se rend pas assez compte de l'importance de ce point de vue ; il faut avoir assisté à une réunion d'ouvriers, pour voir comment les arguments intéressants qu'ils peuvent faire valoir sont noyés au milieu de propos stériles.

Quand la Direction accepte de laisser compétence au Conseil sur des questions importantes, elle se décharge par là d'un gros travail. Prenons ainsi le coût de la vie : si la Direction devait l'établir elle-même, de concert avec une délégation d'ouvriers, comme pour un Contrat collectif, elle devrait s'occuper, par exemple, de rechercher le prix de chaque denrée, ce qui serait perdre un temps précieux.

II

Le deuxième avantage du Conseil de conciliation, c'est qu'il introduit plus de justice dans les relations entre le chef d'entreprise et le Personnel.

---

(1) Central Overleg Kernrapport.
(2) National Industrial Conference Board, Rapport de 1924. p. 7.

Qu'il s'agisse d'une réclamation relative à une augmentation de salaire individuel, ou à un prix de pièces intéressant tout un atelier, ou encore pour tout autre question d'intérêt général, telle que durée du travail, les réclamations, quand il n'y a pas de Conseil de conciliation, sont portées soit au brigadier, soit directement au chef de service. Celui-ci qui ne peut connaître tous les détails de chaque usine, demande l'avis du brigadier. Somme toute, l'avis de celui-ci a une grosse importance.

Or, tous ceux qui se sont occupés des relations entre le patronat et le salariat ont reconnu que la plupart des conflits naissent de frictions entre les ouvriers et leurs supérieurs immédiats, brigadiers et contremaîtres. Ceux-ci sont, le plus souvent, de dévoués collaborateurs pour un chef de service, mais ils peuvent ne pas avoir la compétence nécessaire pour trancher les questions délicates. De plus, placés plus près de l'ouvrier, ils ne possèdent pas toujours l'impartialité nécessaire : ainsi, dans un conflit entre ouvriers ou catégories d'ouvriers, ils peuvent faire preuve, sinon de parti pris, du moins d'idées préconçues.

Le Conseil de conciliation, au contraire, est d'une impartialité absolue. Évidemment, il ignore bien des détails techniques, ce qui fait qu'il ne saisit pas toujours la multiplicité des questions soulevées par une réclamation. Mais il se fait alors renseigner par les personnes compétentes.

Écoutez ce que pensait M. Julien Weiler, dès son premier essai à Mariemont (1) : « J'appris l'existence d'une foule de griefs, plus ou moins importants, qui m'étaient inconnus parce que les agents subalternes ne prenaient pas la peine de transmettre les réclamations des ouvriers, et qui s'éternisaient parce que ces agents n'avaient pas non plus à leur disposition les moyens nécessaires pour y remédier ».

III

A supposer même que, en l'absence d'un Conseil, les brigadiers et contremaîtres apportent dans leurs appréciations toute la compétence et l'impartialité possibles, il n'en resterait pas moins une diversité de solutions des plus nuisibles.

Et cela cause, parmi le Personnel, une impression très fâcheuse : un ouvrier apprend que, dans un autre atelier, tel ouvrier qui fait exactement le même travail que lui est payé à un taux supérieur. Il crie à l'injustice.

Au contraire, le Conseil établit des règles uniformes : il décide que tel

(1) L'arbitrage entre patrons et ouvriers, *op. cit.*, p. 5.

travail est un travail de manœuvre, quel que soit l'atelier où il est exécuté et, par conséquent, doit être payé tant.

On objectera que, pour cette unification, point n'est besoin d'un Conseil de conciliation : il suffirait d'une réunion des chefs de services, analogue au système qui a fonctionné ici pendant l'hiver 1923-1924, quand les ouvriers avaient refusé de nommer des conseillers.

C'est exact ; mais cette solution n'offre pas tous les autres avantages du Conseil de conciliation : les décisions prises au cours de cette réunion seraient beaucoup moins facilement acceptées par le Personnel, et les chefs de service eux-mêmes pourraient regretter de ne pas pouvoir profiter de l'avis des conseillers ouvriers.

Dans un ordre d'idées voisin, nous avons vu que le Conseil élabore peu à peu les principes qui doivent régir la vie de l'usine (il s'agit naturellement des rapports établis d'accord entre les parties et non des questions de discipline fixées par la Direction, unilatéralement, dans les règlements d'atelier).

Il est vrai que ces principes peuvent être posés par voie de Contrats collectifs. Mais ceux-ci ne peuvent que trancher les problèmes principaux. Le Conseil en règle l'application. D'ailleurs, le travail du Conseil est nécessairement meilleur que celui du Contrat collectif : celui-ci est rédigé en quelques jours, parfois sous la pression des circonstances ; il n'est pas mûri comme les délibérations du Conseil.

IV

Le principal avantage d'un Conseil, c'est d'arriver à la collaboration entre le Personnel et la Direction.

A mon avis, cette collaboration doit surtout se traduire par une modification dans l'état d'esprit général. L'esprit de lutte de classes doit disparaître et être remplacé par un désir de collaboration. Les ouvriers doivent, au lieu de rechercher partout la divergence d'intérêt, s'appliquer à remarquer les liens qui les unissent au patronat.

Ils n'ont jusqu'ici entendu que leurs meneurs, il n'est pas étonnant qu'ils se soient laissés convaincre : c'est le contraire qui serait surprenant. Mais par un échange de vues régulier, il faut leur faire comprendre combien toute intransigeance leur serait funeste.

Citons ici la belle définition de M. Léon Harmel (1) : « En réunissant

(1) La Démocratie dans l'usine, *op. cit.*, p. 7

quelques hommes délégués par leurs pairs, nous pouvions leur ouvrir notre cœur, leur faire comprendre nos pensées, les initier aux affaires et à la marche de l'usine pour les y intéresser, en un mot, en faire de véritables coopérateurs. Eux, de leur côté, pouvaient porter parmi leurs camarades, le bon esprit dont ils étaient animés et la confiance que nous aurions su leur inspirer ».

M. Cestre, lui aussi, écrit : « En échange de la nouvelle confiance faite aux ouvriers et des avantages qui leur sont concédés, on reçoit d'eux un bon travail et un bon esprit. Le Conseil d'ouvriers sert à instruire la masse des conditions essentielles de l'économie industrielle, à faire connaître à tous les dispositions de justice, le désir de concessions,la bonne volonté de large rémunération dont est animée la Direction » (1).

Le Directeur d'une grande société, aux États-Inis, déclare : « Notre volonté de coopérer à l'œuvre des Conseils a développé un esprit d'harmonie parmi nos ouvriers. L'autorité du Conseil devient de plus en plus grande » (2).

Dans l'enquête de 1919, je lis : « L'esprit régnant parmi les travailleurs s'est presque partout amélioré ; les Conseils ont contribué à développer un sentiment de mutuelle confiance entre patrons et ouvriers ».

Prenons un exemple : s'attachant strictement à la loi de 8 heures, les ouvriers paraissent disposés à refuser de faire des heures supplémentaires. On leur démontre qu'il s'agit d'une commande pressée. Si elle est manquée, voilà un gros client perdu. N'ont-ils pas intérêt à ce que les commandes affluent, puisque si elles baissaient, ils risqueraient de subir du chômage ? en outre, plus la Société sera prospère, plus elle pourra augmenter les salaires (ne fût-ce que par la diminution relative des frais généraux) et plus elle pourra créer d'œuvres sociales.

Je crois avoir montré que, parallèlement au fonctionnement de notre Conseil, l'état d'esprit s'améliorait. Simple coïncidence, peut-être ? Mais alors coïncidence curieuse !

Ce travail en commun influe encore d'une autre façon sur l'opinion que les uns ont des autres. Aux ouvriers d'abord, il montre la complexité d'une grande entreprise et l'étendue des connaissances nécessaires chez les chefs de service et la Direction. Il y a des ouvriers qui sont partisans de la suppression du patronat ; d'autres qui ne croient pas à la nécessité des chefs de service — ou plutôt qui se croiraient capables de tenir ce rôle,

---

(1) Cestre, *op. cit.*, p. 264.
(2) Nat. Ind. Conf. Board, Enquête de 1919, p. 93.

le cas échéant — ; je les engage à participer, pendant quelque temps, aux travaux d'un Conseil.

Aux patrons ensuite (ainsi qu'aux chefs de service), il fait mieux connaître la mentalité ouvrière. C'est M. Léon Harmel qui a fait cette observation profonde : « Cette pratique des Conseils nous a formés nous-mêmes » (1).

Mais il ne faudrait pas, dans cet ordre d'idées, exagérer l'influence des Conseils.

M. Cestre note, comme conséquence de l'amélioration de l'esprit, la cordialité des relations entre la Direction et le Personnel, cette cordialité se manifestant à la Philadelphia Rapid Transit C° « dans des garden-parties périodiques qui réunissent les chefs et les employés avec leurs familles et établissent des liens directs dans une intimité sans morgue d'un côté ni humilité de l'autre » (2).

Cette entente existe depuis longtemps dans nos usines. Lors de l'excursion annuelle du Personnel, non seulement les chefs de service, mais le Président du Conseil d'administration, son frère, ses gendres, tous administrateurs de la Société, assistent avec leurs familles. Il en est de même pour les banquets annuels organisés par la Société sportive, la Chorale mixte et l'Harmonie. N'est-il pas intéressant de voir une de ses filles jouer sur les courts de tennis avec les employées ou ouvrières et ne pas manquer, comme membre actif, une des séances de la Chorale mixte ?

Mais je ne puis attribuer ces résultats au Conseil d'usine, car cette cordialité existait depuis longtemps, bien avant la guerre.

De même, M. Cestre rattache encore à l'existence d'un Conseil l'empressement et l'amabilité des conducteurs, à la Philadelphia Rapid Transit C°, ainsi que les efforts qu'ils font pour diminuer les frais généraux, ce qui a permis à cette Société, en septembre 1919, de ne pas élever ses tarifs, à l'encontre des autres entreprises de transport. Mais le Personnel y est intéressé aux bénéfices et les partisans de la participation ne manqueraient pas d'attribuer ses efforts à cette mesure.

V

Comment cet esprit de collaboration se traduira-t-il en pratique ? On peut en constater les effets dans deux domaines :

a) Par des échanges de vues, des suggestions intéressantes tendant au

(1) La Démocratie dans l'usine. *op. cit.*, p. 9.
(2) CESTRE, *op. cit.*, p. 268.

développement matériel de l'entreprise. Nous avons vu que ce but était essentiel pour les créateurs de certains Conseils, mais que, dans ce domaine, notre Conseil de conciliation avait eu un rôle assez effacé.

Au contraire, aux États-Unis, plusieurs chefs d'entreprise déclarent, lors de l'enquête de 1919, que depuis la création du Conseil, la production s'est beaucoup accrue, avec parfois augmentation des salaires et diminution des heurex de travail.

b) Par la diminution du nombre des conflits et notamment des grèves. Il serait peut-être téméraire de dire qu'un Conseil doit les supprimer, mais elles sont appelées, au moins, à devenir très rares.

Cela est d'ailleurs logique ; son but essentiel — si ce n'est pas l'opinion de la commission Withley, c'est la mienne — est en effet de prévenir les conflits et de les concilier, s'ils se produisent.

Comme dit très justement M. Cestre : « le Conseil d'usine substitue à l'état de guerre, la forme policée de conciliation des intérêts et de solution des conflits, *par prise de contact direct* (1) ».

Le Conseil de conciliation doit, dans la grande industrie, remplacer le contact direct qui, dans la petite, lie l'ouvrier au patron. Or, comme le remarque fort judicieusement M. Lazare Weiler (2), dans la petite industrie, « entre le maître et les ouvriers, il peut évidemment se produire des *désaccords*, mais pas de *malentendus* ». Le Conseil doit empêcher ces malentendus, sources de conflits.

On se demande même comment on peut encore rencontrer des adversaires des Conseils. Le patron le plus intransigeant sait bien que lorsqu'une grève éclatera chez lui, il lui faudra bien un jour ou l'autre « causer » avec ses ouvriers. Même s'il estime avoir raison et s'il ne veut pas faire des concessions, il acceptera de se rencontrer avec eux pour leur démontrer qu'il ne peut céder à leur demande. Il est bien rare maintenant, l'industriel qui refuse de « causer » avec ses ouvriers, et qui s'installant dans une intransigeance totale, exige qu'ils cessent la grève et rentrent au travail sans leur fournir d'explications.

Mais alors, si l'industriel doit en arriver à « causer » avec ses ouvriers pour résoudre un conflit, pourquoi ne pas causer avec eux pour le prévenir ?

La réalité est-elle d'accord avec la théorie ? Nous n'avons pas eu de grève aux Biscuits Pernot depuis que le Conseil fonctionne. Il est vrai que depuis sa fondation, la Société n'avait connu qu'une grève, celle à la suite de laquelle naquit le Conseil.

---

(1) Cestre, *op. cit.*, p. 250.
(2) Nécessité de la conciliation industrielle, *op. cit.*, p. 4.

Toutefois, il ne faudrait pas croire que l'on y a joui d'une paix sans nuages. A trois ou quatre reprises, nous avons vu un atelier, croyant avoir motif de se plaindre, suspendre le travail, en déclarant qu'il ne le reprendrait que quand il aurait satisfaction.

Par exemple, voici des emballeuses qu'on rappelle pour un travail pressé, du vestiaire, au moment où elles s'en allaient. Elles reviennent, mais refusent de travailler. Au bout d'une heure, reconnaissant leur faute, elles se décident d'ailleurs à le faire.

Voici des ouvriers à qui, un samedi, l'on commande de venir la semaine suivante travailler une heure plus tôt. Ils s'y refusent en déclarant qu'une partie du travail qu'on leur demande ne leur incombe pas et que si on la leur retirait, il leur suffirait d'arriver à la même heure que précédemment.

Une autre fois, c'est un atelier mécontent de recevoir une paie faible, par suite de l'introduction d'ouvriers nouveaux dans les équipes.

Je saisis, chaque fois, de l'incident le Conseil paritaire et les conseillers ouvriers furent unanimes pour blâmer ces agissements. C'était, disaient-ils, eux-mêmes, de l'action directe absolument contraire aux principes qui avaient conduit à la création du Conseil paritaire.

Je remarquai d'ailleurs que, chaque fois qu'il était averti à temps, le conseiller ouvrier de l'usine accourait auprès de ses camarades pour leur démontrer leurs torts et les décider à reprendre le travail.

D'ailleurs, le Conseil paritaire n'examina jamais la réclamation au fond qu'après que les ouvriers se fussent remis au travail.

Mais il dut s'occuper, pour une autre raison, de ces arrêts de travail. Au début, la Direction, par indulgence, ferma les yeux : à la fin, elle dut prendre des sanctions, dans l'intérêt de la discipline et du Conseil paritaire lui-même qui eût vite disparu si tout le monde s'était décidé à l'action directe.

Les conseillers ouvriers intervinrent alors pour demander l'atténuation des sanctions, tout au moins pour les ouvriers ou ouvrières dont la situation de famille était digne d'intérêt. Ils se placèrent d'ailleurs toujours sur le terrain de la bienveillance, reconnaissant les torts de leurs camarades. (J'ai noté plus haut que cette bienveillance avait été sollicitée parfois, non par un conseiller paritaire, mais par le Secrétaire du Syndicat).

Ces mêmes incidents ne sont pas spéciaux à notre Conseil. Il faut lire les procès verbaux des séances de Mariemont : on est surpris du nombre des arrêts du travail ; on douterait presque de l'efficacité du Conseil si la Direction de Mariemont et M. Weiler ne s'en estimaient satisfaits, les arrêts étant bien plus nombreux que dans notre Conseil et surtout affectant chaque fois un personnel plus important.

Aux États-Unis, nous constatons, malgré l'existence de Conseils, non seulement des arrêts partiels du travail, mais de véritables grèves : aux aciéries de Mennequa en 1919-20, à la Fabrique de pipes Demuth C° en septembre 1919, etc. Notons toutefois que la première cessa au bout d'un mois, tandis qu'elle durait trois mois à Pittsburg. A l'usine Mac Corminck, à Chicago, en 1919, ce ne fut qu'une grève partielle : « Les ouvriers qui voulaient travailler prirent d'eux-mêmes, par l'organe du Conseil d'usine, des dispositions pour se protéger contre les excitations et les procédés d'intimidation violents » (1).

Mais ce sont là des exceptions, et, dans l'enquête de 1919 (2), la plupart des industriels déclarent qu'ils ont évité les difficultés sérieuses que connaissaient ceux de leurs concurrents qui n'avaient pas de Conseil d'usine.

D'autre part, dans 33 établissements, le Directeur a signalé que, depuis la formation d'un Conseil d'usine, les conflits du travail avaient disparu.

Enfin, les trois quarts des employeurs ayant adopté les Conseils d'usine se déclarent partisans de l'institution et l'un d'eux notamment précise ainsi sa pensée.

« Nous sommes persuadés qu'avec de la prudence de notre part, nous pourrons régler tous les différends avec notre Personnel sous notre toit, sans ingérence d'outsiders ».

Et un autre : « Tous les conflits du travail qui se sont élevés chez nous depuis l'organisation de notre Conseil ont été promptement résolus par la discussion franche des causes de ces conflits en séances mixtes ».

Quoi qu'il en soit, à quoi attribuer ces incidents, ces arrêts de travail, ces grèves partielles ?

Les dirigeants de Mariemont paraissent croire que le développement des Syndicats rendrait ces incidents plus rares. Est-ce bien sûr ? J'ai remarqué qu'ils se produisaient aussi bien de la part de syndiqués que de non-syndiqués. Il faut y voir plutôt un mouvement impulsif des ouvriers qui, sous l'impression du mécontentement, ne réfléchissent pas aux conséquences de leur acte. Et c'est ce qui fait que ces mouvements restent locaux et par conséquent peu à craindre. Ils ne se transformeront pas facilement en grèves, car celles-ci, affectant la totalité ou au moins la majorité du Personnel, sont nécessairement précédées de discussions et de réflexions.

Nous avons vu que M. Cestre est d'un avis différent de celui des dirigeants de Mariemont, puisque — en ce qui concerne du moins les États-Unis —, il estime que les Syndicats sont adversaires des Conseils d'usine.

---

(1) Cestre, *op. cit.*, p. 270.
(2) Nat. Ind. Conf. Board, Enquête de 1919, p. 76.

Il pense même que les Conseils d'usines offrent aux industriels l'avantage d'éviter l'ingérence des syndicats dans les conflits et leur permettent « d'échapper à leur tyrannie » (loc. cit. p. 287).

A vrai dire, il peut avoir raison dans certains cas et j'aurais même pu signaler cet avantage du Conseil d'usine sous un paragraphe spécial. Mais je n'ai pu m'en rendre compte dans notre Manufacture. En effet, le Syndicat ouvrier ne comprend, à Dijon, que le Personnel des Biscuits Pernot. Or, si l'on s'explique qu'un industriel désire éviter l'ingérence dans son usine, d'un Syndicat dont le bureau comprend des membres étrangers à son Personnel et préfère règler les conflits avec son Conseil d'usine, cette situation ne pouvait se présenter dans notre espèce, puisque l'intervention du Syndicat n'aurait pas introduit de membres étrangers à nos Usines.

§ 2. Les objections

Les adversaires des Conseils de conciliation craignent l'extension fâcheuse des réclamations dans les deux sens — quant à leur nombre et quant à leur objet, celui-ci pouvant empiéter, soit sur la gestion de l'entreprise, soit sur les questions de discipline.

I

Y a-t-il lieu de craindre l'extension du nombre des réclamations ? Je ne le crois pas. Évidemment, il faut s'expliquer : il peut sembler que les réclamations sont plus nombreuses, parce qu'auparavant, elles ne parvenaient pas toutes à la Direction ; un certain nombre — le plus grand nombre même — restait au premier stade, celui des brigadiers et contremaîtres. Quand un ouvrier n'obtenait pas satisfaction, c'est bien rarement qu'il s'adressait à l'échelon supérieur — le chef de service — et encore plus rarement à la Direction ; de son côté, souvent, le brigadier ne signalait pas au chef de service la réclamation qu'il avait reçue. Tout compte fait cependant, il y avait peut-être moins de réclamations : un ouvrier pouvait hésiter à formuler une demande à un brigadier avec qui il aurait été en mauvais termes ou qu'il aurait simplement cru d'un caractère peu disposé à étudier toute demande.

Mais était-ce un avantage ? Ces griefs sourds, contenus, constituent des germes de rancune, des ferments qui, d'un jour à l'autre, pourraient

provoquer une grève. Au contraire, le grief une fois formulé, le Conseil l'étudie ; s'il le repousse, il indique les motifs qui peuvent convaincre le réclamant. Comme le dit fort justement M. Cestre (1) : « La vivacité d'une discussion face à face vaut mieux que l'amertume des récriminations qu'on s'adresse de loin, en se butant dans une attitude d'intransigeance ».

La seule question à retenir est de rechercher si les conseillers ouvriers incitent à formuler des réclamations. Ils nous ont eux-mêmes déclaré le contraire. L'un d'eux disait une fois : « Si nous ne refusions pas de transmettre au Conseil un bon nombre de réclamations qui ne tiennent pas debout, le Conseil serait débordé. »

Et de fait, une fois ou deux, un ouvrier a saisi le Conseil paritaire d'une réclamation, en précisant que le conseiller n'avait pas voulu la transmettre. Elle était d'ailleurs mal fondée.

A vrai dire, j'ai quelquefois remarqué qu'un conseiller nouveau présentait plus de réclamations qu'un autre, et naturellement, il y en avait dans ce nombre qui ne reposaient sur aucune base sérieuse. Il voulait faire du zèle. Je ne crois pas d'ailleurs qu'il suscitait les réclamations, mais il exerçait sur elles un triage moins sévère que ne l'auraient fait ses camarades. En tous cas, cela ne durait pas longtemps. Il suffisait qu'au cours de quelques séances, on lui eût démontré l'absurdité de certaines réclamations, il suffisait qu'il eût vu sourire ses collègues ouvriers eux-mêmes, au simple énoncé de celles-ci, pour qu'il fût plus mesuré par la suite.

II

Je crois que l'objection tirée d'une immixtion possible dans la gestion est très peu fondée. Jamais une réclamation, au cours de ces six années, n'a tendu directement à s'introduire dans la gestion de l'entreprise.

C'est tout-à-fait accessoirement qu'une ou deux fois seulement, une réclamation des ouvriers pouvait conduire à une critique de la gestion. Nous l'avons étudié dans le chapitre consacré à la compétence du Conseil.

Lorsqu'on le leur a fait remarquer, les conseillers ouvriers ont declaré qu'ils n'insistaient pas et c'est bénévolement que nous avons cru devoir leur prouver leur erreur.

Cette démonstration, d'ailleurs, n'a pas été vaine : les ouvriers ont vu que leur compétence était bien restreinte puisqu'elle ne dépassait pas le

(1) Cestre, *op. cit.*, p. 264.

cadre où ils s'agitaient, alors que la Direction doit, au contraire, connaître toutes les parties de l'entreprise. Et même dans leur petite sphère, ils ont dû avouer que bien des questions leur échappaient tandis que leurs chefs de service devaient les posséder à fond.

Certes, je ne suis pas partisan du système qui étendrait le rôle du Conseil jusqu'à lui faire empiéter sur la gestion de l'entreprise. Mais j'ai indiqué que, dans les cas très rares où son rôle avait débordé en ce sens, les ouvriers ont été surpris de voir quelle complexité offrait cette gestion.

III

Atteinte à la discipline : voilà la grosse objection que l'on peut formuler contre les Conseils de conciliation. Elle n'est pas sans fondement et mérite d'être examinée sérieusement.

Il faut se placer successivement à deux points de vue :

a) Appelé à trancher des conflits entre ouvriers et contremaîtres et parfois même entre ouvriers et chefs de service, le Conseil de conciliaton affaiblira, dit-on, l'autorité de ceux-ci, s'il donne raison à ceux-là.

Tous les partisans des Conseils de conciliation ont senti la valeur de l'objection et se sont efforcés de la réfuter. Ainsi M. Léon Harmel (1) :

« L'autorité des contremaîtres en souffre-t-elle ? En réalité, non. L'autorité sans limite apparaît aux ouvriers comme une tyrannie qui soulève les haines et les colères populaires. Au contraire, quand les dénis de justice, réels ou imaginaires, sont réglés dans un esprit large de conciliation et d'apaisement, les autorités secondaires en bénéficient par l'estime et l'affection qu'elles retrouvent chez leurs subordonnés ». M. Harmel va même plus loin et son opinion, au premier abord, peut sembler paradoxale, quand il déclare que le « Conseil d'usine a fortifié la discipline parce qu'il a rendu les relations plus faciles et plus cordiales » (2) et ailleurs « cette organisation a affermi la hiérarchie par le respect de la justice et la pratique de la solidarité » (3).

Qu'un Conseil développe la cordialité, c'est certain ; qu'il fortifie la discipline, c'est moins évident. Et cependant...

Il faut, tout d'abord, indiquer qu'il y a là une question de doigté : quand un contremaître a tort, le Conseil, tout en restant impartial et juste, doit éviter de le froisser, et d'employer des termes qui nuiraient à son autorité.

---

(1) La Démocratie dans l'Usine, p. 10.
(2) La Démocratie dans l'Usine, p. 25.
(3) La Démocratie dans l'Usine, p. 29.

Ceci dit, j'estime que le Conseil de conciliation ne diminue pas la discipline, mais il en modifie le caractère. A la discipline aveugle, il substitue la discipline consciente et acceptée.

Il faut reconnaître que le temps de la discipline brutale, de l'ordre qu'on devait exécuter parce que c'était l'ordre, il faut reconnaître que ce temps est passé. Est-ce un progrès, est-ce une erreur ? Ceci est question d'appréciation.

Pour ma part, je crois que si l'on reste dans de sages limites, c'est un progrès : au temps de la discipline aveugle, l'ouvrier exécutait l'ordre, mais en maugréant. Il arrivait parfois à un parti pris tel qu'il considérait son contremaître comme un imbécile et tous ses ordres comme dénués de raison. Il les exécutait, mais avec le secret espoir qu'ils produiraient des résultats déplorables et que l'on pourrait ainsi se gausser de la « gaffe » commise par ce supérieur.

Actuellement, au contraire, s'il réclame au Conseil contre un ordre, et s'il voit que le Conseil donne parfois tort au contremaître, il en conclura qu'il est impartial. Par conséquent, quand le Conseil — et ce sera le cas le plus fréquent — donnera raison au contremaître, il s'inclinera de plein gré. D'ailleurs, il connaîtra les arguments adoptés par le Conseil et il comprendra les raisons des instructions qu'il avait reçues.

Et il est excellent que l'ouvrier connaisse les motifs qui guident ses supérieurs. Il les exécutera avec plus d'intelligence. Peut-être son opinion sur eux en sera-t-elle modifiée. Peut-être se dira-t-il dans son for intérieur : « Je n'aurais pas trouvé cela ».

***

Je crois avoir démontré que le Conseil de conciliation, merveilleux instrument de paix sociale, était compatible avec notre tempérament et doit se développer en France.

Mais n'est-il pas bon de voir si, de cette étude, doivent se dégager quelques conclusions relatives à l'importante question de la conciliation et de l'arbitrage obligatoires.

1° Et tout d'abord, le Conseil de conciliation doit-il être rendu obligatoire ? (1)

(1) Il ne s'agit naturellement que d'un Conseil à compétence limitée et qui ne peut intervenir dans la gestion de l'entreprise. La seule façon recommandable d'intéresser le Personnel à la gestion, consisterait dans l'acquisition individuelle par les membres du Personnel d'actions de la Société qui les emploie. Si aux Etats-Unis la paix sociale a fait de grands progrès (4.450 grèves en 1917, 1.083 en 1922), c'est

Je ne suis pas l'adversaire systématique du principe d'obligation. Pour prendre un exemple, j'ai acquis la conviction, après avoir été intimement mêlé à la gestion d'une Caisse de compensation, que la pratique des allocations familiales ne se développera vraiment que lorsqu'elles seront rendues obligatoires. On s'illusionne parfois parce qu'on voit naître partout de nouvelles caisses. On ne voit pas que dans chacune, on ne réunit que l'élite du patronat. Et il est à craindre que les industriels qui ont assumé cette charge, ne s'en détachent peu à peu voyant qu'ils ne sont pas suivis par leurs collègues vis-à-vis de qui ils sont handicapés.

Mais il n'en est pas de même ici. Tout d'abord l'industriel qui crée un Conseil de conciliation n'est pas handicapé vis-à-vis de ses collègues.

J'estime même qu'il est dans une situation plus favorable, parce qu'il a plus de chances de voir la paix régner au sein de son entreprise.

D'autre part, le Conseil de conciliation est essentiellement fondé sur la confiance et la bonne volonté mutuelles. Dans tous les pays, où pendant la guerre, on a imposé des Conseils ou des délégués d'atelier, ils ont, lorsque la contrainte a cessé, disparu chez les industriels qui ne les avaient acceptés qu'à contre-cœur.

2° Mais en dehors du Conseil permanent, comme le nôtre, qui a pour but autant de prévenir les conflits que de les résoudre, *s'ils naissent*, que faut-il penser des projets de loi sur la conciliation et l'arbitrage obligatoires des conflits *une fois nés*.

Pour l'arbitrage obligatoire, j'ai suffisamment montré plus haut (1) combien j'étais adversaire de l'intervention d'un arbitre dans les questions intérieures. Cette intervention pourrait être désastreuse pour l'industriel ; voit-on cet arbitre fixer les salaires à sa guise ?

Mais il n'en est plus de même pour la conciliation obligatoire. Pourquoi au cours d'une grève, ne pas obliger les parties à s'expliquer. J'ai vu si souvent la facilité avec laquelle on arrivait à convaincre les ouvriers s'ils avaient tort ou à trouver un terrain d'entente s'ils avaient raison !

Que l'on ne dise pas que je me mets ainsi en contradiction avec moi-même, puisque tout à l'heure j'écartais le Conseil de conciliation obligatoire. Comme je l'ai dit, le Conseil permanent, s'il est imposé, ne réussira

---

peut-être non seulement grâce au développement des Conseils de conciliation, mais aussi parce que, parallèlement, beaucoup de Sociétés anonymes, et parmi les plus puissantes, favorisaient l'acquisition de leurs actions par leur Personnel. Mais ce procédé à l'inverse des Conseils de conciliation n'est possible que pour les Sociétés anonymes — et même parmi celles-ci, il ne peut fonctionner chez celles qui sont fermées et qui ne font pas appel aux capitaux étrangers.

(1) *V. Supra*, p. 72 et s.

pas. Au contraire, l'échange de vues, qui, occasionnellement serait obligatoire en cas de grève, ne pourrait donner que des résultats heureux et ne présenterait en tous cas aucun danger.

En résumé, sans doute possible, l'avenir est aux Conseils de conciliation. Espérons que, comme le souhaitaient en 1919 les signataires de notre premier Contrat collectif, leur exemple sera suivi. Un grand pas sera fait alors dans la voie de la solution de la question sociale.

APPENDICE

STATISTIQUE

Le tableau ainsi que le graphique qui suivent appellent quelques commentaires.

A. *Division en trimestres.* — Cette division m'a paru devoir donner le maximum de clarté.

J'appelle l'attention sur la période où le Conseil a cessé de fonctionner sous la forme paritaire (1er septembre 1923 à fin février 1924). Il s'agissait d'une durée de 6 mois. Pour conserver la division trimestrielle je l'ai séparée en deux parties : 1er septembre à fin novembre 1923 et 1er décembre à fin février 1924. Mais ceci entraînait une double conséquence le troisième trimestre 1923 ne comprenait que deux mois (1er juillet à fin août), et, par contre, le deuxième trimestre 1924 avait une durée de quatre mois (1er mars à fin juin).

Pour que le graphique n'induise pas en erreur, j'ai (dans ce graphique, mais non dans le tableau), pour le 3e trimestre 1923 et le 2e de 1924, ramené les résultats à ceux qui auraient été obtenus sur 3 mois.

B. *Nombre des réclamations.* — On voit que celles-ci ont considérablement augmenté (plus que triplé) à partir du 1er janvier 1922. La raison en est bien simple : remarquons d'abord que l'augmentation s'est produite surtout pour les demandes d'ouvriers qui sollicitaient d'être promus d'une catégorie de salaires à une catégorie supérieure (demandes qui, nous le verrons, constituent, après comme avant le 1er janvier 1922, la très grande majorité des réclamations).

Or, je l'ai déjà signalé, le Contrat collectif qui entrait en vigueur au 1er janvier 1922, apportait une grande modification dans les catégories professionnelles. Antérieurement, il y avait bien une division principale

fondée sur les capacités : jeunes gens, manœuvres hommes, spécialisés, — jeunes filles, manœuvres femmes, ouvrières de métier.

Mais à l'intérieur de ces catégories, la subdivision était fondée sur l'âge (pour les jeunes gens ou jeunes filles) ou sur la durée de présence (pour les autres). Par conséquent, un spécialisé débutant ne pouvait, quelles que fussent ses capacités, solliciter une augmentation, s'il n'avait pas la présence requise.

Au contraire, le Contrat collectif de décembre 1921 n'établit plus qu'une classification basée sur les capacités. Par conséquent, un ouvrier promu récemment pouvait, peu après, solliciter une nouvelle augmentation. D'où multiplication de celles-ci.

C. *Classification d'après l'origine ou l'objet.* — On remarquera que les réclamations individuelles sont bien plus nombreuses que les collectives (environ 84% de l'ensemble). Cela s'explique facilement si l'on se rappelle que la plupart des demandes concernent des ouvriers qui sollicitent d'être promus d'une catégorie à une autre. La preuve en est fournie par la classification d'après l'objet des réclamations. On voit d'abord que la très grande majorité de celles-ci concernent des questions de salaires. Mais, de plus, parmi elles, j'ai établi une subdivision en trois catégories : demandes de promotions (toutes individuelles), modifications de prix de pièces (toutes collectives puisqu'elles intéressent tout un atelier) et questions diverses (demandes de gratifi;ations, d'avances sur salaires, etc..)

On voit que les demandes de promotion forment plus des trois quarts de l'ensemble.

Notons à ce sujet que, pendant la période où le Conseil a cessé d'être paritaire, les seules questions dont il se soit occupé (à de très rares exceptions près) ont été relatives à des demandes individuelles de promotions.

D. *Classification suivante le résultat.* — J'ai divisé celle-ci en cinq classes : de pure forme, admises, rejetées, transigées, transmises. Dans chacune, j'ai introduit une subdivision basée sur l'objet de la demande : demandes de promotions, et autres réclamations. En effet, ainsi que nous l'avons vu, les demandes de promotions n'offrent pas pour la Société une grosse importance. Puisque presque tout le Personnel travaille aux pièces, le salaire horaire individuel n'a de répercussion vis-à-vis de la Société que dans les cas exceptionnels où l'ouvrier travaille à l'heure. Ce salaire horaire intéresse bien plus les ouvriers eux-mêmes puisqu'il constitue leur taux de répartition dans le total que la brigade gagne en travaillant aux pièces. Pour la Société, la modiffcation d'un prix de pièces a infiniment plus de conséquences.

Aussi, le seul graphique qui ait une véritable importance est celui qui

concerne les réclamations autres que celles qui sont relatives aux promotions.

Je dois maintenant ajouter quelques explications sur deux de ces catégories : réclamations de pure forme et réclamations transmises. Les premières avaient lieu surtout sous l'empire du premier Contrat : il s'agissait notamment d'ouvriers qui signalaient qu'ils avaient atteint l'âge ou la durée de présence suffisants pour passer dans la catégorie supérieure. L'augmentation ayant alors lieu de plein droit, le Conseil ne pouvait que l'enregistrer. Cette catégorie fut considérablement réduite lorsque le contrat collectif de décembre 1921 fit des promotions uniquement une une question de capacités.

La catégorie « réclamations transmises » visait celles qui devaient être renvoyées, soit à la Direction, soit au chef de service compétent. Les premières ont persisté, mais les autres ont sensiblement diminué au cours de la période étudiée. Au début, en effet, ainsi que nous l'avons vu, le Directeur de deux des usines ne faisait pas partie du Conseil : parfois, il était nécessaire de lui envoyer les réclamations relatives à ces usines : cette situation se modifia quand il fit partie du Conseil et à plus forte raison quand le Chef du Personnel y entra à son tour.

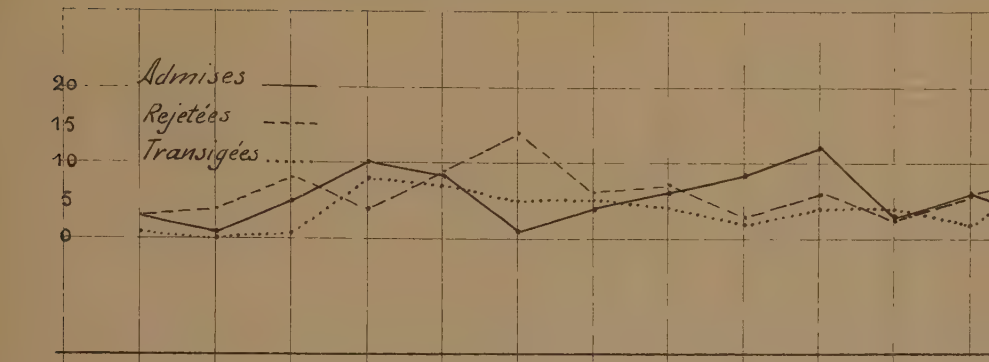
VU :
Le Doyen de la Faculté des Lettres,
G. DAVY.

VU ET PERMIS D'IMPRIMER :
Le Recteur,
A. TERRACHER.

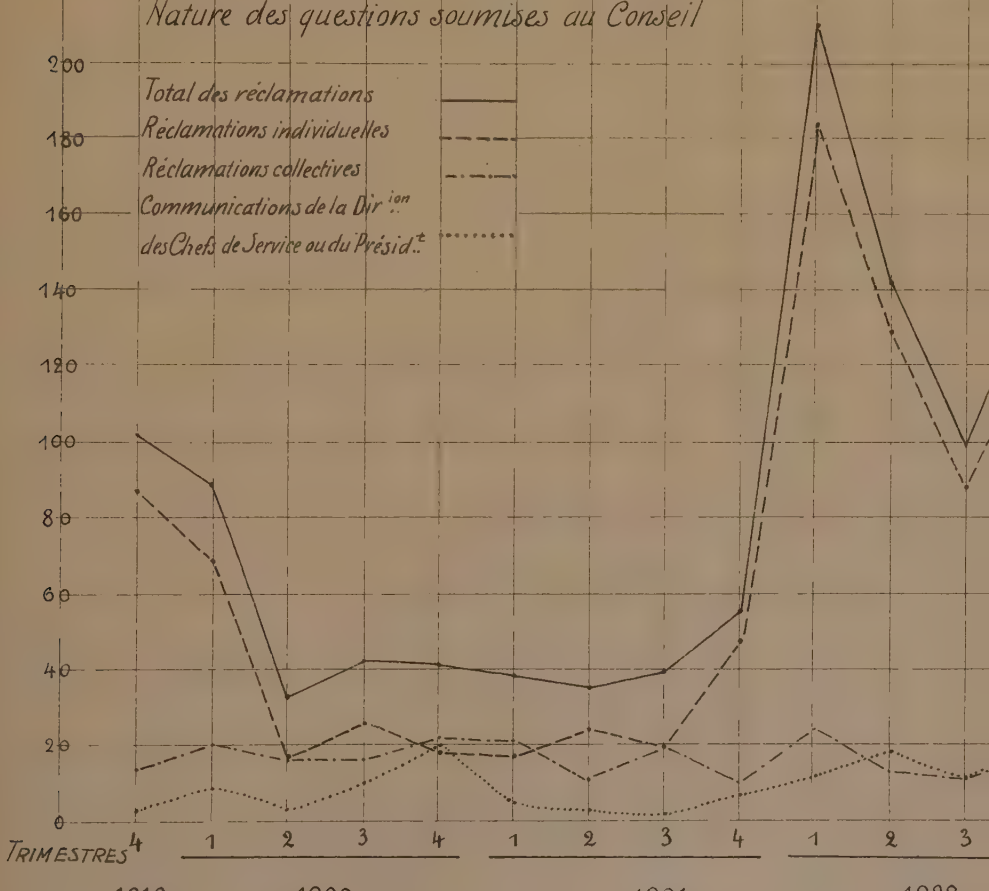
	COMMUNICATIONS de la Direction, d'un Chef de Service ou du Président du Conseil	TOTAL	SUIVANT L'ORIGINE		SUIVANT								
					SALAIRES								
			Individuelles	Collectives	Demandes de promotions	Prix de pièces	Autres questions	TOTAL	Horaires et durée du travail	Discipline et sanctions	Emplois	Matériel	
1er septembre au 31 décembre 1919	3	102	88	14	89	2	3	94	3		1	1	
1er janvier au 31 mars 1920	8	89	69	20	77	4	7	88	1		2		
1er avril au 30 juin 1920	3	33	17	16	11	6	7	24	2	1	2		
1er juillet au 30 septembre 1920	10	42	26	16	12	11	6	29	3	1	1		
1er octobre au 31 décembre 1920	20	41	19	22	15	5	8	28	2		4		
1er janvier 1921 au 31 mars 1921	5	38	17	21	14	5	5	24			1	2	
1er avril au 30 juin 1921	3	35	24	11	20	8	3	31	1				
1er juillet au 30 septembre 1921	2	39	20	19	16	7	3	26		1	3	3	
1er octobre au 31 décembre 1921	7	57	47	10	36	3	2	41	2		2	4	
1er janvier 1922 au 31 mars 1922	12	210	186	24	181	4	9	194	3	1	4		
1er avril au 30 juin 1922	18	142	129	13	122	6	3	131	2	1	1	1	
1er juillet au 30 septembre 1922	11	99	88	11	82	5	5	92	2	1	1		
1er octobre au 31 décembre 1922	21	147	129	18	119	8	4	131	2	1	3	1	
1er janvier 1923 au 31 mars 1923	10	119	105	14	99	7	4	110		2			
1er avril au 30 juin 1923	8	180	149	31	146	10	9	165	4			4	
1er juillet au 30 août 1923	2	126	114	12	114	2	4	120		1			
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
1er septembre au 30 novembre 1923	5	148	148		147			147					
1er décembre 1923 au 28 février 1924	2	160	159	1	158			158			1		
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
1er mars au 30 juin 1924	22	203	167	36	161	2	25	188		3	1	1	
1er juillet au 30 septembre 1924	18	149	123	26	121	4	14	139	2				
1er octobre au 31 décembre 1924	6	124	110	14	108	2	8	118	1		1		
1er janvier 1925 au 31 mars 1925	17	125	100	25	99	2	17	118	2	1		1	
1er avril au 30 juin 1925	5	99	92	7	92		3	95	1				
1er juillet au 30 septembre 1925	15	166	145	21	144	5	14	163	1				
1er octobre au 31 décembre 1925	7	185	171	14	173	1	1	175	3	1	1	2	
	240	2.858	2.442	416	2.356	109	164	2.629	37	15	29	20	

OBJET				SUIVANT LE RÉSULTAT													
				DE PURE FORME			ADMISES			REJETÉES			TRANSIGÉES			TRANSMISES		
Confort	Organisation du travail	Réclamation contre un camarade	Fonctionnement du Conseil	Demandes de promotions	Autres questions	TOTAL	Demandes de promotions	Autres questions	TOTAL	Demandes de promotions	Autres questions	TOTAL	Demandes de promotions	Autres questions	TOTAL	Demandes de promotions	Autres questions	TOTAL
2				5		5	49	3	52	30	3	33	5	1	6		6	6
				4		4	26	1	27	22	4	26	17		17	1	14	15
1	2			4	1	5	4	5	9	3	8	11		1	1		7	7
	5	2		3	2	5	9	10	19	1	4	5		8	8		5	5
1	4	2		4		4	6	8	14	4	9	13	1	7	8		2	2
	8	3		8		8	5	1	6	1	14	15		5	5		4	4
		3		7		7	9	4	13	2	6	8	1	5	6		1	1
	2	4		7		7	6	6	12	2	7	9	3	4	7		4	4
5	1	2		10		10	19	8	27	4	3	7	4	2	6		7	7
1	5	1	1				133	12	145	35	6	41	12	4	16		8	8
1	3	1	1		1	1	98	3	101	9	3	12	19	4	23		5	5
	2	1					70	6	76	6	6	12	8	2	10		1	1
3	2	2			2	2	80	3	83	25	8	33	11	9	20		9	9
2	3	1			3	3	79	1	80	12	6	18	8	5	13		5	5
	7				4	4	116	10	126	17	10	27	15	3	18		5	5
1	1	3			1	1	87	3	90	18	4	22	9	2	11		2	2
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
		1					116		116	18		18	14		14			
		1					101		101	41	2	43	16		16			
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
1		3	1		2	2	122	1	123	36	18	54	12	8	20		8	8
	5	3		1	5	6	85	2	87	18	7	25	16	14	30		1	1
	1	3			1	1	84	2	86	17	4	21	8	6	14			
1			2				61	3	64	19	6	25	18	13	31		5	5
	2				1	1	73	3	76	11	2	13	8		8		1	1
		2			2	2	93	7	100	37	5	42	12	8	20			
	3	1	1		1	1	119	6	125	30	3	33	23		23		3	3
19	58	39	6	53	26	79	1.650	108	1.758	418	148	566	240	111	357	1	103	104

Issue des réclamations autres que les demar



Nature des questions soumises au Conseil



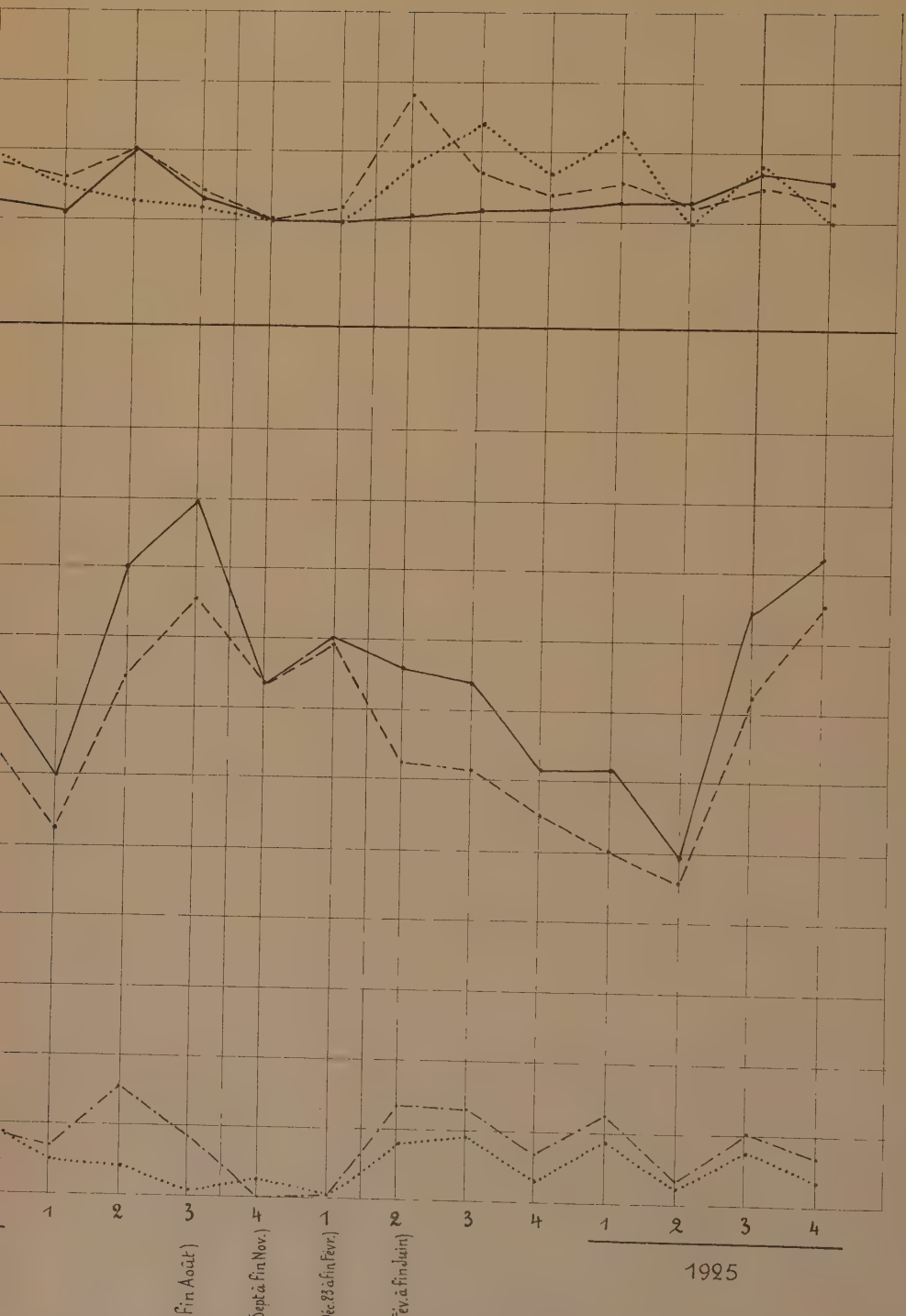

1
2
3
4
1
2
3
4
1
2
3
4
(1er Sept. à fin Août)
(1er Sept. à fin Nov.)
(1er Déc. à fin Févr.)
(fin Fév. à fin Juin)
1923
1924
1925

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION VII
BIBLIOGRAPHIE XIX

CHAPITRE PREMIER

Historique

A — La Société 1
B. — Les Usines et le Personnel 1
C. — L'organisation du travail. Les salaires 2
D. — Rapports de la Direction et du Personnel. Les œuvres sociales. 3
1° Hygiène 3
2° Institutions destinées à aider la famille 3
3° Institutions destinées à la récréation du Personnel 5
E. — Les Contrats collectifs et l'origine du Conseil de conciliation ... 7

CHAPITRE II

Composition du Conseil

§ 1. Les divers modes de conseils 29
§ 2. Les conseillers 30
A. — Généralités 30
B. — Nombre des conseillers et durée de leur mandat 31
C. — Nomination des conseillers choisis par la Direction 34
D. — Élection des conseillers par le Personnel 35
I). Les principes :
a) Un Conseil de conciliation doit-il être élu ? 36

b) Doit-il être élu au second degré ? 37
c) La représentation proportionnelle. 37
II). Les élections du premier degré 37
1° Conditions d'électorat 37
2° Conditions d'éligibilité 39
3° Vote 40
a) Division en sections 40
b) Bulletins de vote 41
c) Réception des bulletins 41
d) Dépouillement 44
e) Majorité nécessaire 44
III). Les élections du second degré 44
1° Conditions d'égibilité 44
2° Conseillers suppléants 46
3° Formation du collège électoral 47
4° Candidatures 49
5° Vote 49
6° Remplacement des conseillers démissionnaires 50
7° Radiation 50
§ 3 Le Président 51
§ 4 Le Secrétaire 54
§ 5 Les Commissions d'Ateliers. 55

CHAPITRE III

Compétence du Conseil

§ 1 Généralités 61
§ 2 Le Conseil, organe de collaboration au développement matériel de l'entreprise 63
§ 3 Le Conseil, organe de transmission 65
a) Communications du Personnel 65
b) Communications de la Direction ou d'un Chef de service 66
§ 4 Le Conseil organe de conciliation et d'arbitrage 68
a) Exclusion des questions d'importance capitale 68
b) Extension de la compétence 69
c) Rôle du Conseil en cas d'incompétence 69
d) De l'immixtion du Conseil dans la gestion 75
e) Exclusion des réclamations qui ne soulèvent pas de difficulté . 76
§ 5 Le rôle du Conseil au point de vue de la loi de 8 heures 77

CHAPITRE IV

Procédure

§ 1 Avant la séance 79
A. — Forme des réclamations 79
B. — Demandes de renseignements 81
1° Réclamations individuelles 81
2° Réclamations collectives. 82
§ 2 La séance 82
A. — Séances hebdomadaires 82
B. — Discussion 84
C. — Vote 88
§ 3 Après la séance 89
A. — Publicité des décisions 89
B. — Chose jugée. Voies de recours 91

CHAPITRE V

La Jurisprudence

Section I. — Durée du travail 95
§ 1 Heures supplémentaires ou de dérogation 96
§ 2 Règlement des pannes 100
Section II. — Salaires 102
§ 1 Catégories professionnelles 103
A. — Classement d'après les capacités 103
1° Professionnels complets 103
2° Distinction du manœuvre et du spécialisé 103
3° Les apprentis 105
4° Les nouveaux embauchés 106
5° Ouvrier remplaçant un autre 106
B. — Influence de l'ancienneté 108
§ 2 Salaire horaire et salaire aux pièces 109
§ 3 Le coût de la vie. 111

CHAPITRE VI

Influence du Conseil paritaire

§ 1 Relations du Conseil avec les contremaîtres et les chefs de service 123

§ 2 Relations des chefs de service et des conseillers 125
§ 3 Relations avec le Syndicat 126
1° La théorie 127
a) Utilité du Syndicat 127
b) La représentation proportionnelle 129
2° La pratique 131
§ 4 Relations entre le Président du Conseil et le Secrétaire du Syndicat 140

CHAPITRE VII

Conclusions

§ 1 Les avantages 143
I. Simplification de la tâche de la Direction 143
II. Développement de l'esprit de justice 144
III. Uniformité de traitements 145
IV. Amélioration de l'esprit général 146
V. Collaboration du Personnel et de la Direction 148
a) Pour le développement matériel de l'entreprise 148
b) Pour la diminution des conflits 149
§ 2 Les objections 152
I. Extension du nombre des réclamations 152
II. Immixtion dans la gestion 153
III. Affaiblissement de la discipline 154

APPENDICE. GRAPHIQUE 162

Imp. Bernigaud et Privat, Dijon.